

Jami Jyrylä

Haastatteluosaamisen säilyttäminen henkilöstöpalveluyrityksissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Jami Jyrylä Haastatteluosaamisen säilyttäminen henkilöstöpalveluyrityksissä</p> <p>47 sivua + 1 liite Toukokuu 2018</p>
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia menetelmiä suomalaisilla pääkaupunkiseudulla toimivilla henkilöstövuokrausyrityksillä on säilyttää haastatteluosaamista. Osaaminen on yksi yritysten tärkeimmistä voimavaroista ja haastatteluihin liittyvät tiedot ja taidot ovat osa henkilöstöpalvelualan tärkeintä osaamista. Osaamisesta hyvin suuri osa on niin sanottua hiljaista tai näkymätöntä tietoa, jonka vaikutus näkyy vain tekemisessä. Hiljaisen tiedon säilyttämiseksi ja siirtämiseksi on olemassa teoreettisia malleja. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, onko näitä malleja käytössä henkilöstöpalvelualalla tai käytetäänkö HR-alalla mitään keinoja haastatteluosaamisen siirtämiseksi työntekijöiltä yritykselle. Lisäksi tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, mitkä ovat sellaisia taitoja, jotka eivät ole säilytettävissä ja miksi niitä ei voi säilyttää.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui kolmesta osa-alueesta. Ensimmäinen osa käsittelee suomalaista kirjallisuutta, joka liittyy hiljaiseen tietoon, hiljaisen tiedon merkitykseen organisaatioissa ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Toinen osa käsittelee HR-alaa ja siellä haastatteluista tekeviä työntekijöitä. Kolmas osa käsittelee työhaastatteluista pääosin haastattelijan näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin laadullisella tutkimuksella, jossa haastateltiin kahdeksaa HR-alan työntekijää. Haastatelluille oli yhteistä, että he joko haastattelivat yrityksessä vuokratyöntekijöitä tai rekrytoivat yritykseen haastatteluja tekeviä uusia työntekijöitä. Käytössä oli puolistrukturoitu kysymyskaavake, joka käsittelee hyvän haastattelijan erityistaitoja ja niiden sitouttamista yrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyön lopputulos oli, että haastatteluosaamista ei todennäköisesti säilytetä organisoidusti tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä. Niissä silti käytetään joitakin toimintatapoja, joissa haastatteluosaaminen siirtyy. Lisäksi niissä oli käytössä toimintatapoja, joilla haastatteluosaamista koetettiin tunnistaa. Syynä siihen, miksi haastatteluosaamisen siirtämistä ei organisoida näissä yrityksissä oli pääosin se, että koko asiaa ei ollut edes mietitty.</p>	
Avainsanat	hiljainen tieto, työhaastattelu, henkilöstöpalvelu

Author Title	Jami Jyrylä Preserving interview skills in HR-companies
Number of Pages Date	47 pages + 1 appendices May 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The goal of this thesis was to find out what kind of methods the human resources companies operating in the capital area in Finland have to preserve interviewing skills. Know-how is one of the most important resources of companies and the skills related to recruitment interviews are part of the most important skills which HR-companies need. A large part of know-how consists of tacit knowledge which can only be observed in action. To preserve and transfer tacit knowledge there are theoretical methods. The purpose of the thesis was to find out if these methods are in use in HR-companies, or whether there are any methods to transfer interviewing know-how to the company.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of three segments. The first segment consists of Finnish literature about tacit knowledge and how to transfer it. The second segment is about HR-field and its employees who perform work interviews. The third segment is about work interview techniques mostly from the point of view of the interviewer.</p> <p>The goal of the thesis was achieved with a qualitative research. Eight HR employees were interviewed. These HR- employees shared one common feature. Their work in their companies consisted of recruitment interviews. The research method was a half-structured interview which dealt with the skills of a good interviewer and how to transfer those skills inside the company. The study also tried to find out which of the skills can be transferred and which ones cannot and why.</p> <p>The outcome of the thesis indicated that the companies represented by the interviewed employees did not have any organized way to transfer interviewing skills. Yet they still follow some methods in which interviewing skills do get transferred inside the company. In addition, these companies did possess some methods to recognize interviewing skills. The reasons why the companies didn't seem to have an organized method to transfer interviewing skills was because they had not paid any attention to it earlier.</p>	
Keywords	tacit knowledge, work interview, human resources

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Viitekehys	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Henkilöstöpalveluala	4
2.1	Mikä on henkilöstöpalveluyritys?	4
2.2	Henkilöstökonsultti	5
3	Osaaminen	6
3.1	Mitä osaaminen on?	6
3.2	Osaamisen synty ja kehittäminen	8
4	Hiljainen tieto	9
4.1	Mitä tieto on?	9
4.2	Eksplisiittinen tieto	10
4.3	Implisiittinen tieto	10
4.4	Hiljainen tieto osana osaamista	12
5	Hiljaisen tiedon säilyttäminen	13
5.1	Hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa	13
5.2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	14
5.3	Hiljaisen tiedon siirtäminen	15
5.3.1	Hiljaisen tiedon siirtämisen periaatteet	15
5.3.2	Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä	17
5.3.3	Haasteet hiljaisen tiedon siirtämisessä	18
6	Työhaastattelu	19
6.1	Haastattelun merkitys ja tavoite	19
6.2	Esitiedot ennen haastattelua	19
6.3	Haastattelun suunnittelu ja järjestäminen	20
6.4	Hakijan soveltuvuus	21
6.4.1	Mitä on soveltuvuus?	21
6.4.2	Ammatillinen osaaminen	22

6.4.3	Motivaatio	22
6.4.4	Yksityiset- ja henkilöasiat	23
6.5	Henkilökemia	24
6.6	Haastattelemine	25
6.6.1	Haastattelumenetelmät	25
6.6.2	Vapaamuotoinen haastattelu	25
6.6.3	Strukturoitu haastattelu	26
6.6.4	Haastatteluvirheet	26
6.6.5	Haastatteluosaaminen	27
6.7	Haastattelu haastateltavan näkökulmasta	28
6.8	Haastatteluosaamisen kehittäminen	29
7	Laadullinen tutkimus haastatteluosaamisen siirtämisestä henkilöstöpalvelualalla	30
7.1	Johdanto tutkimukseen	30
7.2	Tutkimuksen tekeminen	31
7.3	Aineiston analyysi	33
7.3.1	Analysoitava tutkimusmateriaali	33
7.3.2	Haastattelijat ja työhaastatteluiden merkitys	33
7.3.3	Millainen on hyvä haastattelij?	34
7.3.4	Hyvän haastattelijan erityistaidot	35
7.3.5	Erityistaitojen havaitseminen ja tunnistaminen	36
7.3.6	Erityistaitojen merkitys ja alkuperä	37
7.3.7	Haastattelutaitojen säilyttäminen	37
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	40
8	Johtopäätökset ja pohdinta	41
9	Lopuksi	43
	Lähteet	45

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Toiminta yrityselämässä on jatkuvaa ongelmanratkaisua. Jotta ongelmia voidaan ratkoa tehokkaasti, tarvitaan asiaankuuluvaa osaamista. Tämä osaaminen voi olla yksilöllistä, mutta myös ryhmä voi toimia ikään kuin yksikkönä ja sitä kautta sen osaamista voi tarkastella, kuin se olisi yksilö muiden yksilöiden seassa. Kuitenkin mikäli tästä ryhmästä lähtee yksilö, sen osaaminen heikkenee. Näin ollen tälle ryhmälle olisi edullista hankkia sellaista osaamista, joka siirtää poistuvan yksilön osaamisen ryhmälle.

Koska poistuva yksilö ei ole vastuussa ryhmän suorituskyvystä, velvollisuus osaamisen säilyttämisestä on ryhmällä.

Kun yritykseen halutaan lisätyövoimaa, täytyy aloittaa rekrytointiprosessi. Rekrytointi voidaan ulkoistaa toiselle yritykselle, kuten henkilöstöpalveluyritykselle. Hr-yritykset erikoistuvat pääosin rekrytointiin ja rekrytointiprosessin hallinta on niiden ydinosaamista. Rekrytointiprosessin vaiheisiin kuuluu työnhakijan haastattelu, jonka tekeminen tehokkaasti vaatii erityisosaamista. Erityisosaaminen kumpuaa kokemusten ja perimän kautta hankitusta hiljaisesta tiedosta.

Hiljaisen tiedon käsitteen toi esille unkarilainen kemisti, ekonomi ja filosofi Michael Polanyi 1950-luvulla. Liiketalouden piiriin hiljaisen tiedon toivat japanilaiset liiketoimintastrategian professorit Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi. Suomessa hiljainen tietämys on tullut aiheelliseksi, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeellä. Tätä kautta yritykset ovat vaarassa menettää kallisarvoista osaamista, jonka ne tahtoisivat pitää hallussaan. (Virtainlahti 2009, 15–17.) Valitsin aiheen, koska elämäkokemusteni kautta minua kiinnosti osaamisen siirtäminen ja henkilöstöpalveluala.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten HR-yritykset säilyttävät ja siirtävät rekrytointihaastatteluita tekevien työntekijöiden osaamista. Selvitys koskee vain sellaista osaamista, joka liittyy haastatteluiden suorittamiseen.

Tutkittava aihe on yritystoiminnan kannalta merkityksellinen, koska jos tärkeää hiljaista tietoa ei kyetä jättämään yritykseen, sen suorituskyky heikkenee tämän tiedon omistavan henkilön poistuttua. Näin yritys menettää puhdasta arvoa. Virtainlahti mainitsee kirjassaan, että tietojohdamisen näkökulmasta on olennaista ottaa organisaation ihmisyksilöihin sitoutunut tieto organisaatiolle itselleen sen omistamaksi pääomaksi, jotta tietoa voidaan johtaa. (Virtainlahti 2009, 71.) Opinnäytetyön tutkimusongelma on: kuinka haastatteluosaamista siirretään henkilöstöpalvelualalla työntekijöiltä joko yritykselle tai muille työntekijöille?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä, eli metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tiedeessä tavoitellaan ja etsitään tietoa jonkin ongelman ratkaisemiseksi. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2007, 178.) Opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, koska ongelmassa täytyy suorittaa kokonaisvaltaista tiedonhankintaa.

Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä suosia ihmisiä tiedonlähteinä, aineisto kootaan luonnollisista, todellisista tilanteista. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoitus paljastaa odottamattomia seikkoja. (Hirsijärvi ym. 2007, 160.) Tavoitteisiin päästään tutkimalla aihepiiriin liittyvää materiaalia ja hankkimalla tietoa aiheesta alan kotimaisten HR-yritysten työntekijöiltä laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusmenetelmän käytännön toteutus perustuu KvaliMOTV- sivustolla esitettyihin ohjeisiin kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja Tutki ja kirjoita- kirjan teoriaan. Tutkimustiedon keräämisessä käytetään puolistrukturoitua kysymyskaavaketta, jota sovelletaan teemahaastattelussa. Tämä menetelmä on valittu, koska tietoa kerätään ihmisiltä ja koska tutkitaan vähän kartoitettua, tutkimatonta aluetta. (Hirsijärvi ym. 2007, 200.)

Tutkimusta varten kerättävän aineiston koko perustuu aineiston kylläntymiseen. Kylläntyminen tarkoittaa, ettei tutkittavien tapausten lukumäärää määritellä ennalta, vaan tutkimus päätetään, kun samat asiat alkavat toistua tapauksissa. (Hirsijärvi ym. 2007, 177.)

1.4 Viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys koostuu hiljaisen tiedon käsitteestä ja merkityksestä työelämässä, osaamisesta työelämässä ja organisaatioissa, hiljaisen tiedon tietojohdamisesta sekä ammattimaisten rekrytointihaastatteluiden järjestämisestä. Hiljaisen tiedon teoriasta opinnäytetyöhön on valittu hiljaisen tiedon käsite, tiedon käsite, osaaminen, erityisosaaminen, hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa, hiljaisen tiedon synty, tunnistaminen, mallintaminen ja siirtäminen. Lisäksi viitekehykseen kuuluu osia tietojohdamisesta.

Osaamisen kannalta opinnäytetyöhön on valittu osaamisen määritelmä, yksilön osaaminen, osaamisen synty ja kehittäminen.

Työhaastatteluista on valittu materiaalia viitekehykseen kokonaisvaltaisesti ja yksityiskohtaisesti, rajautuen kuitenkin pääosin haastattelijan näkökulmaan. Työhaastatteluista koskeva viitekehys kattaa haastatteluiden merkityksen, tavoitteen, käytännön suorittamisen, hakijan soveltuvuuden arvioinnin, haastattelumenetelmät, haastatteluosaamisen ja sen kehittämisen.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne perustuu Tutki ja kirjoita-kirjan tutkimuslauseen perusrakenteeseen. Tämä malli on kolmijakoinen ja siinä on alkuosa, runko-osa ja loppuosa. Alkuosa jakautuu nimiölehteen, tiivistelmään ja sisällysluetteloon. Runko-osa sisältää valtaosan opinnäytetyön tekstistä ja siihen kuuluu johdanto, viitekehyksen teoriasisältö, tutkimuslause ja lähdeluettelo. Loppuosassa on opinnäytetyössä käytettyjä taulukoita ja liitteitä. (Hirsijärvi ym. 2007, 244.) Tämä rakennepohja on valittu, koska helpottaa asioiden löytämistä raportin kohdista. (Hirsijärvi ym. 2007, 244) Lisäksi se on Metropolia AMK:in käyttämä perusmallipohja opinnäytetöille.

Opinnäytetyön rakenteen kannalta on olennaista mainita myös, että se noudattaa laadullisen tutkimuksen kirjoittamisen mallia. Tälle mallille on ominaista juonenomainen eteneminen, induktiivisen päättelyn käyttö, sekä kokeileminen ja korjaaminen. (Hirsijärvi ym. 2007, 260.)

2 Henkilöstöpalveluala

2.1 Mikä on henkilöstöpalveluyritys?

Henkilöstöpalveluyritys on yritys, joka tarjoaa muille yrityksille henkilöstöön liittyviä palveluita. Suomessa on noin 500–600 alan yritystä ja ne työllistävät vuosittain noin 100 000 työntekijää. (HLP 2017.) Yrityksen rakenne pitää sisällään ainakin toimiston, ICT:n ja palkkahallinnon. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004.) Henkilöstöpalveluyritykset järjestävät asiakkailleen palveluita, kuten henkilövuokrausta, rekrytointia, ulkoistamista, suorahakua, henkilö- ja soveltuvuusarviointia sekä koulutusta ja valmennusta. (HLP 2017.)

Henkilöstövuokrauksessa henkilöstöpalveluyrityksen työntekijä tekee tarvittavan suorituksen asiakasyritykselle. Tässä asetelmassa työntekijä tekee työn, henkilöstöpalvelu maksaa siitä hänelle ja hoitaa työnantajan velvoitteet, mutta asiakasyritys hoitaa työnjohdollisen velvoitteen ja maksaa henkilöstöpalveluyritykselle korvauksen maksetusta palkasta sekä muista kustannuksista. (Saarinen 2005, 100-101.)

Rekrytointi on sopivan henkilön etsimistä tarvittavaan tehtävään. Rekrytointi pitää sisällään rekrytointiprosessin ja rekrytointiprosessi saa alkunsa rekrytointitarpeesta. Rekrytointitarve on tilanne, jossa yritys tarvitsee yhden tai useamman uuden työntekijän johon vaihtoehtoisista syistä. Syy voi olla joko henkilöstön pysyvä tai väliaikainen poistuminen, työn määrän lisääntyminen tai kokonaan uudenlaisen tarpeen ilmeneminen. Muut rekrytointiprosessin osa-alueet ovat rekrytointikanavan valinta, ilmoituksen asettaminen, ilmoitukseen vastanneiden hakijoiden vastausten käsittely, valinnat haastatteluun, haastattelu, soveltuvuusarviointi, valinta, työsuhteen solmiminen, perehdytys ja seuranta. (Parkkinen 2014.)

Ulkoistaminen on toiminnan siirtämistä kolmannen osapuolen hoidettavaksi. Ero vuokratyöhön on tässä, että mikäli jokin toiminta ulkoistetaan kokonaan, myös työnjohdolliset velvollisuudet siirtyvät henkilöstöpalveluyrityksen hoidettaviksi. (Hätönen & Erikson 2009.)

Suorahaku on rekrytointia ilman ilmoitusta. Tämä tapahtuu siten, että tarvittavaan työtehtävään etsitään ja sopiva henkilö, jonka jälkeen hänet pyritään suostuttelemaan ottamaan tehtävä vastaan. Suorahaettu henkilö saattaa olla hakuprosessin alkupäässä toisen yrityksen listoilla, mutta halukas vaihtamaan paikkaa tiettyjen ehtojen nojalla. (SSY.)

Henkilö- ja soveltuvuusarviointi on yksittäisestä henkilöstä tehtävä tutkimus, jonka tavoitteena on arvioida ja ennustaa hänen työhön liittyvää suorituskkyä sekä kehittymistarpeita. (Honkanen & Nyman 2001, 11.)

Henkilöstöpalveluyritys voi tarjota alakohtaista koulutusta niihin tehtäviin, joihin se etsii työntekijöitä. Esimerkiksi nosturinkuljettajia välittävä HR-yritys voi tarjota nosturinkuljettajan koulutusta. Tätä kutsutaan myös rekrykoulutukseksi. (HLP 2017.)

2.2 Henkilöstökonsultti

Henkilöstökonsultti toimii henkilöstöpalveluyrityksen palkattuna toimistotyöntekijänä. Hänen tehtäviinsä kuuluvat esimerkiksi selvityksiä henkilöstön osaamistarpeista, sekä neuvoa henkilöstön sijoittelussa ja hankinnassa. Hän toimii henkilöstöpalveluyrityksen asiakasyrityksen ja omien työntekijöidensä välissä sovittelijana, neuvottelijana, tarkkailijana ja vaikuttajana. Tässä asemassa hän hankkii arvoa kahdesta eri suunnasta omalle yritykselleen, mutta myös antaa arvoa molempiin suuntiin. Aikaisemmin mainituista henkilöstöhallintoyrityksen tehtävistä konsultille kuuluu rekrytointi, mikä pitää sisällään rekrytointiprosessiin kokonaisuudessaan.

Lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluu henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöläisten työasioiden hoitaminen, kuten palkkalaskelmien, laki-, terveys- ja hyvinvointiasioden ylläpito ja valvonta. Konsultti voi myös tehdä henkilöstöarviointia ja suorahakua. Henkilöstökonsultti ei kuitenkaan tee rekrytointivalintaa, ainoastaan haastatteluvalinnan. Rekrytointipäätöksen tekee henkilöstökonsultin yrityksen asiakasyritys.

Henkilöstökonsultin työn kaava muistuttaa kolmikantaa, missä työnantaja ottaa häneen yhteyttä ja ilmoittaa oman tarpeensa tai kyselee mikäli valmiita työntekijöitä olisi tarjolla omiin tarpeisiinsa liittyen. Vaihtoehtoisesti henkilöstökonsultti voi myös ottaa yhteyttä työnantajaan ja joko kysellä tarpeita tai esitellä omaa tarjontaa. Mikäli tarvetta esiintyy, se voidaan täyttää saman tien valmiilla työntekijöillä, mikäli he ovat kiinnostuneita paikasta.

Vaihtoehtoisesti voidaan tehdä työpaikkailmoitus, mikäli valmiita työntekijöitä ei ole tarjolla yrityksen henkilöstötietokannassa. Syy, miksi työnantaja ei itse hae työvoimaa voi johtua monista syistä: se ei kaikesta huolimatta halua, sillä ei ole aikaa tai sillä ei ole riittävää osaamista. Myös työntekijät- ja hakijat voivat ottaa henkilöstökonsulttiin yhteyttä ja kysyä mikäli heille olisi tarjolla töitä, minkä seurauksena henkilöstökonsultti voi kysyä edelleen työnantajilta, mikäli töitä on tarjolla.

Syy, miksi työn hakijat ja antajat turvautuvat konsulttiin on se, että hän toimii tässä järjestelyssä heidän asioidensa ajajana ja osaa yhdistää ihmisten tarpeet siten, että siitä on eniten hyötyä kaikkien kannalta. Lisäksi hän osaa viestittää asiallisesti, kohteliaasti ja tehokkaasti. Hän myös pitää sekä työntekijöiden sekä asiakasyrityksen puolia lainsäädännöllisissä asioissa.

Henkilöstökonsultin työ on siis asiakaspalvelua ja mahdollisesti myyntiä silloin kun tavoitetaan uusia asiakkaita. Työn tekijälläkin on vaatimuksia, kriteereitä ja valinnanvaraa sen suhteen, kenelle tekevät töitä. Henkilöstökonsultin työ tapahtuu pääsääntöisesti toimistossa puhelimen ja tietokoneen kanssa, mutta siihen voi kuulua myös vierailut asiakkaiden luona näiden toimipisteissä. (Ammattinetti 2017.)

Henkilöstöalalla on muitakin toiminimiä, jotka tekevät osittain samoja tehtäviä, kuin henkilöstökonsultti. Näitä ovat esimerkiksi hr-asiantuntija, hr-assistentti tai henkilöstökoordinaattori. (Ammattinetti 2017.) Tutkimuksen näkökulmasta keskitytään niihin työntekijöihin, jotka ovat vastuussa työnhakijoiden haastatteluista.

3 Osaaminen

3.1 Mitä osaaminen on?

Osaaminen voidaan määritellä erityiseksi tiedoksi ja taidoksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä määrittely pitää sisällään useita käsitteitä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Kun puhutaan osaamisesta työssä käytettävän ammattitaidon kannalta, Virtainlahti jakaa osaamisen seuraaviin käsitteisiin ja niiden alakäsitteisiin:

- Kyvykkyys
 - Taidot
 - Motoriset taidot
 - Kognitiiviset taidot
 - Tiedot
 - Strateginen osaaminen
 - Metataidot
 - Sosiaaliset taidot
- Ammattitaito
 - Ekspertiisi
 - Operationaalinen osaaminen
 - Kvalifikaatio
- Elämänhallinta
 - Tunteet, tunneäly
 - Arvot ja kulttuuritausta
 - Persoonallisuus ja perimä
- Asiantuntijuus
 - Tietotaito
 - Tietämys

Virtainlahti määrittelee yksilön osaamisen hieman eri tavalla, osaamisen käden kautta. Siinä on samat käsitteet, mutta ne ovat lähtöisin yksilön motivaatiosta. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltamine yhtyvät (Virtainlahti 2009, 23 -24.)

Osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita. Se voidaan myös jakaa tiimin, yksilön ja organisaation näkökulmiin. Työn ja työelämän kannalta on olemassa monenlaista osaamista, jotka eroavat toisistaan, mutta myös liittyvät toisiinsa. Esimerkkejä hyödyllisestä työelämän osaamisesta on oppimaan oppiminen, joustavuus, organisointitaidot ja ryhmätyöskentelytaidot. Kaikista olennaisin asia osaamisen kannalta työelämässä on osaamisen soveltaminen työtehtäviin. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, luku 2.) Se, mikä on osaamista, määrittelee työelämässä ulkopuolinen arvioija, kuten esimies. (Virtainlahti 2009, 26.)

3.2 Osaamisen synty ja kehittäminen

Osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemusten tuloksena. Koska osaaminen koostuu monista eri ominaisuuksista, ne syntyvät eri tavalla ja eri järjestyksessä. Esimerkiksi sosiaalisia taitoja on vaikea synnyttää, jos henkilön persoonalliset valmiudet eivät ole kehittyneet. (Virtainlahti 2009, 26-27.) Motivaatio on edellytys kaikelle osaamiselle. Motivaatio saa alkunsa, mikäli yksilön kannalta tietyt lainalaisuudet ovat voimassa: asia on hänelle tärkeä, hän kokee onnistumisen todennäköiseksi ja tehtävän tekeminen on mielekästä. (Kupias ym. 2014, luku 4.)

Koska osaaminen vanhenee, sitä on kehitettävä. Osaamisen kehittäminen vaatii myös omanlaista osaamista, kuten kykyä siirtyä mukavuusalueelta, epävarmuuden sietämistä ja halua muutokseen. (Virtainlahti 2009, 26.)

Työelämässä normaalin toiminnan ylläpitäminen vaatii osaamisen kehittämistä. Osaamista voi kehittää tiimi- tai yksilötasolla ja osa kehitystavoista soveltuu molemmille. Koska tiimit koostuvat yksilöistä, niille suunnatut kehitystavat kehittävät myös yksilöiden suoritusta. Mutta yksilön osaamisen kehittäminen ei takaa tiimin osaamisen kehitystä tiiminä. Seuraavassa luettelossa on erilaisia osaamisen kehitystapoja, joiden avulla esimies voi kehittää työyhteisönsä osaamista:

1. Yksilöt

- Perehdytys
- Työhönopastus
- Tutorointi
- Laajennetut työtehtävät
- Ohjaustehtävät
- Vuorotteluvapaa
- Työkierto
- Kehityskeskustelut

2. Tiimi

- Kehittämispäivät
- Kehittämispalaverit
- Ideavartit
- Tietoiskut

- Osaamiskartoitukset
- Kehittämisyhmät
- Kehityssuunnitelmat (Kupias ym. 2014, luku 4.)

4 Hiljainen tieto

4.1 Mitä tieto on?

Ennen kuin on olennaista määritellä erilaisia tiedon muotoja tai siihen liittyviä käsitteitä, tulisi määritellä, mitä tieto itsessään on. Virtainlahti kirjoittaa, että tieto juontaa juurensa antiikin Kreikan ajoista. Platon määritteli tiedon ”hyvin perustelluksi todeksi uskemukseksi”, ja sitä pidetään tiedon klassisena määritteenä. Kun sanaa ”tieto” tarkastellaan suomen kielen näkökulmasta, tieto viittaa verbiin ”tietää”. Tämä taas sisältää sanan tie, eli polun tai reitin, jota kulkea. Näin ollen tietäjä on se, joka tuntee tien. (Virtainlahti 2009, 31.)

Tietoon liittyviä käsitteitä ovat data ja informaatio, mutta ne eivät ole sama asia kuin tieto, ja siksi on aiheellista erotella ne toisistaan. Data on joukko yksittäisiä objektiivisia faktoja, joilla ei ole kontekstia. Informaatio puolestaan on dataa, jolla on konteksti. Informaatio voi olla esimerkiksi viesti, jolloin sillä on lähtöpiste ja määränpää. Informaatio puolestaan muuttuu tai tulee osaksi tietoa, kun sillä vertaillaan, arvioidaan seurauksia tai luodaan yhteyksiä ja kun se liitetään dialogiin. Toisin sanoen, kun informaatio yhdistetään inhimilliseen kontekstiin, jossa on kokemuksia, arvoja, intuitiota ja arvostelua, siitä tulee tietoa. (Virtainlahti 2009, 33.)

Tietoa voidaan luokitella käyttötarkoituksen mukaisesti seuraavalla tavalla:

- Informaatio: Vastaa kysymykseen ”mitä?”, luonteeltaan faktaa.
- Taidot: Vastaa kysymykseen ”miten?”, luonteeltaan yleistävää.
- Harkinta: Vastaa kysymykseen ”milloin?”, luonteeltaan tapauskohtaista.
- Viisaus: Vastaa kysymykseen ”miksi?”, luonteeltaan mielikuvituksellista. (Virtainlahti 2009, 33–35.)

4.2 Eksplisiittinen tieto

Aluksi tulisi määritellä se, mikä on hiljaista tietoa ja mikä puolestaan ei ole sitä. Hiljaista tietoa määritellessä olennaista on huomioida, että se on tietyn tyyppistä tietoa. Sitä kutsutaan hiljaiseksi, koska se on mainitsemattomuuteen tai kuvailun ulkopuolella. Näin ollen kyseessä on näkymätön tieto ja sen vastakohta on näkyvä. (Toom & Onnismaa & Kajanto 2008, 44-45.)

Hiljainen tieto -kirjassa puhutaankin kahdentyyppisestä tiedosta: implisiittisestä ja eksplisiittisestä tiedosta (Toom ym. 2008, 33). Näiden tietotyyppien ero on siinä, että eksplisiittinen on tarkasti määriteltyä, muodollista, helposti tallennettavaa ja prosessoitavaa (Koivunen 1997, 77)

Esimerkki eksplisiittisestä tiedosta on numero. Siirrettäessä lähteeltä vastaanottajalle se pysyy muuttumattomana ja vain yhdellä tavalla ymmärrettävänä, mikäli asianmukaista tulkintatapaa käytetään. Kun vastaanotetaan eksplisiittistä tietoa, täytyy olla selvillä, että kyseessä on eksplisiittinen tieto, tai muuten sitä ei voida prosessoida oikein. Tämä tarkoittaa sitä, että tulisi ymmärtää ensin tietolähde ja sitten vasta sen lähettämä tieto. Eksplisiittinen tieto on ei-hiljaista tietoa ja sen ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa teoreettisuus, sanallisuus, selkeys, tieteellisyys, analyttisyys, objektiivisuus ja oppikirjojen välittäminen. (Toom ym. 2008, 34–37.)

4.3 Implisiittinen tieto

Eksplisiittisen tiedon vastakohta on implisiittinen tieto, jota hiljainen tieto on. Se on eksplisiittisen tiedon vastakohta siinä, että eksplisiittinen on selkeää ja implisiittinen on epäselvää. Implisiittinen tarkoittaa pääteltävissä olevaa. Sana johtuu implikoimisesta, joka on loogisen päättelyn muoto, joka noudattaa ”jos... niin” -kaavaa. Hiljaista tietoa kuvailaan kokemusperäiseksi, tieteellisyyden ulkopuolella olevaksi, toimintaan liittyväksi, humanistiseksi, epäselväksi ja osallistuvaan toimijaan sidotuksi. (Toom ym. 2008, 48–49.)

Vaikka hiljainen tieto on subjektiivisuutensa kautta epävarmaa, niin sen omistava henkilö toimii sen kautta silti. Esimerkiksi arvot ovat hiljaista tietoa ja niillä on vahva vaikutus siihen, kuinka ihminen käyttäytyy. (Toom ym. 2008. 10–11.)

Hiljaisen tiedon voi myös käsittää osaamisena ja ammattitaitona. (Virtainlahti 2009, 47.)

Kun pohditaan, onko jokin tieto eksplisiittistä vai implisiittistä, se on aina eksplisiittistä sillä hetkellä, kun se saatetaan selitettyyn muotoon. Tämä tekee implisiittisestä tiedosta hiljaista: se on hiljaista, kunnes sille löytyy tunnusmerkistö. Muutoin se on olemassa vain yksilön hallussa hänen alitajunnassaan ja näkyy ainoastaan hänen toimintansa kautta. (Toom ym. 2008. 36–37.)

Siinä missä eksplisiittinen tieto syntyy, kun se julkaistaan, hiljaisen tiedon syntyperä on ihmisen perimässä. Hiljaista tietoa kertyy ihmiselle, kun hän tekee, toimii, kokee ja tuntee. (Koivunen 1997, 77–80.) Eksplisiittinen tieto voi myös muuttua hiljaiseksi tiedoksi, kun se muuttuu toiminnaksi ja tämä toiminta automatisoituu (Pohjalainen, 2012).

Ammatillisesta näkökulmasta hiljainen tieto on kaikki se osaaminen, joka henkilöllä on liittyen hänen työhönsä. Tähän kokonaisuuteen puolestaan liittyvät myös ne tavat, asenteet, taidot ja tiedot, jotka on hankittu työelämän ulkopuolella, koska ne vaikuttavat myös työhön. (Virtainlahti 2009, 46–47.)

Kuviossa 1 on selkeyttävä jaottelu perustuen Virtainlahden kirjaan, ja siinä näkyy, millaiset käsitteet kuuluvat mihinkin tiedon luokkaan:

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
Lait, asetukset, määräykset, säännöt	Käytäntö
Ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
Prosessikuvaukset	Niksit
Lomakkeet	Psykologinen silmä
Internet	Tilanneherkkyys
Kirjallisuus	Kokemus
Dokumentit	Aistihavainnot
Teoriat	Intuitio
	Kädentaidot
	Ideat

Kuvio 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 46.)

4.4 Hiljainen tieto osana osaamista

Osaaminen on sekä tietoa että taitoa, ja se näkyy käytännössä siten, että työhön määrätty henkilö tietää, mitä tehdä, ja osaa myös tehdä sen siten kuin hän tietää.

Kun on kyse hiljaisesta tiedosta, se on staattinen ja passiivinen määritelmä, mutta kun puhutaan hiljaisesta tietämisestä, kyseessä on aktiivinen toiminta. Tämä on olennaista, koska hiljainen tieto näkyy hiljaisena tietämyksenä työelämässä.

Hiljainen tietäminen on prosessi, jonka osia eri hiljaisen tiedon elementit ovat. Siinä missä kaikki tieto vanhenee ja muuttuu, niin sama koskee myös hiljaista tietoa. Osa tiedostamattomista toimintamalleista pysyy hyödyllisenä pitkään, mutta ne voivat myös muuttua uusien keksintöjen myötä. Tällöin on tarpeen hiljaisen tiedon päivittäminen. (Virtainlahti 2009, 53.)

Käytännön toiminnassa hiljainen tieto käsitetään yleensä osaamiseksi, jossa on sisällä kokemusta ja tietoa. (Moilanen ym. 2005, 26.) Virtainlahden mukaan osaaminen työelämässä tarkoittaa työssä vaadittujen tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista tehtävissä. Osaaminen itse koostuu elämänhallinnasta, kyvykkyydestä, ammattitaidosta ja asiantuntijuudesta. (Virtainlahti 2009, 24.)

Hiljainen tieto on siis yksilösidonnaista, mutta myös kulttuurisidonnaista. Kulttuurisidonnaisuuteen liittyy kokemusprosessi, jossa ihminen mitä tahansa välinettä käyttäessään harjaantuu sen käyttöön. Välineestä tulee kuin ihmisen osa, eikä hän enää pane merkille itse välineen toimintaan vaan mitä sillä voi tehdä siinä ympäristössä, jossa välinettä käytetään. Jotta näin tapahtuu, on olennaista tehdä asioita, ei vain katsella. Tekeminen jättää erilaisen muistijäljen kuin tekemisen näkeminen tai kuvittelemisen. (Virtainlahti 2009, 49.)

Organisaatiossa toimimisen kannalta eräs olennainen hiljaisen tiedon alaryhmistä on intuitio. Se on vaihtoehtoja harkittaessa tapa tunnistaa paras vaihtoehto ja tehdä päätös pelkästään tuntemuksen perusteella sen kummemmin asiaa miettimättä. Intuition avulla voi myös aavistaa vaaran, vaikka ei tiedäkään, mikä vaarantunteen aiheuttaa. Intuitiivinen toiminta on asiantuntijoiden tapa toimia. (Virtainlahti, 2009. 50–51.)

Edellä mainitut esimerkit liittyvät ei-tietoiseen päätöksentekoon. Kun ihminen toimii automaattisesti tai intuitiivisesti, hänen ei tarvitse tarkistella päätöksentekoaan ja näin ollen hän toimii nopeammin ja tehokkaammin. (Moilanen ym. 2005, 29–30.)

5 Hiljaisen tiedon säilyttäminen

5.1 Hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa

Koska hiljainen tieto käsittää ihmisen arvot ja muun kyseenalaistamattoman käytöksen, olisi organisaation kannalta edullista, että tämä käytös on yhdenmukaista kaikkien organisaation jäsenten kassa. Yhdenmukaiset arvot ja käytänteet luovat organisaatiokulttuurin. Näin ollen organisaatio koostuu sen jäsenten kollektiivisesta hiljaisesta tiedosta, mikä puolestaan tekee hiljaisesta tiedosta pohjan koko organisaation toiminnalle. (Koi-vunen 1997, 24.)

Hiljainen tieto on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation menestyksen kannalta. Mutta koska hiljaiseen tietoon suhtaudutaan sen käsitteellisen luonteen vuoksi välinpitämättömästi, sen arvo jää usein haltuun ottamatta. Kun puhutaan kaupallisista organisaatioista, niillä on oltava strategia. Strategia puolestaan muodostuu osittain arvoista ja arvot ovat hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon siirtäminen on osa yrityksen strategiaan kuuluvaa tietojohdamista. Tietojohdamisen tavoite on käsitellä yrityksen hallussa olevaa tietoa, joka voi olla monenlaista. Hiljaisen tiedon johtaminen on osa tietojohdamista ja siihen kuuluvat seuraavat osa-alueet: tunnustaminen, tunnistaminen, esille tuominen, jakaminen, kehittäminen, luominen, hyödyntäminen, resursointi, arviointi ja mittaaminen. (Virtainlahti 2009, 75.) Opinnäytetyön kannalta keskitytään vain osaan näistä, koska aihe on rajattu sen mukaisesti.

Organisaation kannalta niillä, joilla on paljon hiljaista tietoa liittyen organisaation toimintaan, on suuri arvo. Näillä ihmisillä on siis osaamista ja ammattitaitoa. Kun ihminen on osaava, hän toimii osaamisensa kattavassa ympäristössä sujuvasti. Osaamaton henkilö pyytää apua ja kompuroi, mikä on ympäristön kannalta haitallista. (Moilanen ym. 2005, 27–31.) Organisaation kannalta tärkeintä osaamista on ydinosaminen. Ydinosaminen on sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. (Moilanen ym. 2005, 31.)

Kun hiljaista tietoa siirretään muille työntekijöille organisaatiossa, voidaan puhua henkilöstön kehittämisestä. Henkilöstön kehittämiseen kuuluu kuitenkin muitakin osa-alueita kuin hiljaisen tiedon siirtäminen. (Moilanen ym. 2005, 22–23.)

5.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljaisen tiedon siirtäminen on prosessi, johon kuuluu tietyt toiminnot tietyssä järjestyksessä. Prosessin vaiheet ovat: havaitseminen, tunnistaminen, mallintaminen, siirtäminen ja seuranta. (Toivonen & Asikainen 2004, 39–42.) Jotta hiljaista tietoa voidaan ylipäättään siirtää, jonkun on oltava siitä vastuussa. Vastuuhenkilöt ovat johtajat ja esimiehet (Virtainlahti 2009, 79) Lisäksi ennen kuin hiljaisen tiedon siirto edes aloitetaan, olisi kaikki osapuolet perehdytettävä hiljaisen tiedon käsitteeseen ja siihen, että mitä aiotaan tehdä ja miksi. (Moilanen ym. 2005, 25.)

Jotta tietoa voidaan analysoida ja välittää, se on ensin havaittava. Koska hiljainen tieto on luonteeltaan ei-aistittavaa, se voidaan havaita vain välillisesti. Tämän vuoksi olisi tiedettävä etukäteen, mitä tahdotaan havaita. Havaitseminen aloitetaan tunnustamalla haluttu tieto. (Toivonen & Asikainen 2004, 39.) Haluttu tieto on organisaation kannalta oleellista tietoa, eli asiantuntijuutta, joka liittyy organisaation suorituskyykyyn. Tällainen tieto voidaan tunnistaa siten, että mietitään kuka osaa jonkin tehtävän parhaiten. Sen jälkeen tulisi selvittää, miksi kyseinen henkilö on kaikista osaavin. (Virtainlahti 2009, 95.)

Koska hiljainen tieto on osittain tai kokonaan tiedostamatonta, se näkyy omistajansa käytöksessä esimerkiksi hänen työrutiineissaan. Myös intuitiivinen toiminta on merkki hiljaisen tiedon vaikutuksesta. Koska rutiininomaisesti ja intuitiivisesti toimiva henkilö ei juuri mieti toimintatapojaan, nämä rutiinit olisi kyseenalaistettava. Osaavalta henkilöltä on kysyttävä työhön liittyviä tarkentavia ja rajaavia kysymyksiä kuten

- Miksi hän osaa työnsä?
- Miksi hän tekee asiat tietyllä tavalla?
- Mistä hän tietää, miten työ tehdään? (Virtainlahti 2009, 95.)
- Mitä hän tekee, jos jokin menee pieleen? (Moilanen ym. 2005, 33.)

Tällaisilla kysymyksillä saadaan esille syyt toiminnan takana. Näin hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja sidotuksi sellaisiin määritelmiin, jotka ovat muillekin tunnettuja. Kun

hiljainen tieto on tuotu esiin tällaisilla kysymyksillä, se voidaan mallintaa. Mallintaminen tarkoittaa tiedon tuomista ymmärrettävään ja toistettavaan muotoon. Esimerkki mallintamisesta on tekninen piirustus tai toimintakaavio.

Hiljaisen tiedon tunnistamisen ja mallintamisen tavoite on muuttaa hiljainen tieto eksplisiittiseen muotoon, jolloin sen voi siirtää yritykseen. Kun näin on tehty, hiljainen tieto on käytännössä yrityksen hallussa ja siirretty yritykseen. Mutta kaikkea hiljaista tietoa ei voida siirtää muuttamalla sitä eksplisiittiseen muotoon. (Virtainlahti 2009, 73.)

Tällaisessa tapauksessa hiljainen tieto tulisi siirtää ihmiseltä toiselle sosiaalisella vuorovaikutusmenetelmällä. (Moilanen ym. 2005, 42–43.) Sosiaalisia vuorovaikutusmenetelmiä hiljaisen tiedon siirtämiseksi käsitellään tässä opinnäytetyössä luvussa 3.3.1.

Hiljaisen tiedon tunnistamisen kannalta on olennaista, että hyödyllinen hiljainen tieto myös tunnustetaan. Koska hiljainen tieto on ihmiseen sidottu, sen esille saamiseksi sen omistajan tulisi ymmärtää, että hänen hallussaan oleva tieto on arvokasta ja sitä arvostetaan. Mikäli ihminen kokee, ettei hänen taitojaan arvosteta, hän ei välttämättä ole niistä halukas kertomaan. (Virtainlahti 2009, 81–82.)

5.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen

5.3.1 Hiljaisen tiedon siirtämisen periaatteet

Hiljaisen tiedon tutkijat Nonaka ja Takeuchi kehittivät hiljaisen tiedon siirtämiseen SECI-mallin. Se sisältää neljä tekniikkaa, jotka ovat: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Moilanen ym. 2005, 36.)

Kun hiljainen tieto on onnistuneesti havainnoitu ja mallinnettu, sitä voidaan siirtää ihmiseltä toiselle. Ensiksi tulisi rajata riittävän tarkka määrittely sille, mitä tietoa ollaan siirtämässä ja tallentamassa. Lisäksi tiedon tallentamiselle on määritetty tavoitteet ja tavoitteet saavutettua pitäisi olla selkeää, että ne ollaan saavutettu. Tiedon jakamisen tulisi olla suunnitelmallista ja systemaattista, lisäksi sille on varattu riittävästi aikaa. Oleellista on, että tiedon luovuttajan ja vastaanottajan välillä on yhteisymmärrys. (Moilanen ym. 2005, 34–35.)

Siirtäminen aloitetaan sillä, että otetaan käyttöön malli, jota hiljaista tietoa vastaanottavat henkilöt soveltavat työssään. Malli voi olla esimerkiksi prosessikaavio. Kun ihmiset käyttävät tätä kaaviota tarpeeksi usein, sen käyttö automatisoituu hiljalleen ja sen käytöstä tulee osa ihmisen toimintaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 35–37.)

Kun otetaan käyttöön jokin malli, sovelletaan sitä ja opitaan se ulkoa, sitä kutsutaan SECI-mallissa sisäistämiseksi. Sisäistämistä voidaan soveltaa organisaatiotasolla siten, että usealle ihmiselle annetaan samanlainen malli noudatettavaksi samanaikaisesti. (Moilanen ym. 2005, 37.)

Hiljaisen tiedon onnistuneen siirron kannalta on olennaista, että tieto siirtyy ihmiseltä toiselle ja että tiedon paikkansapitävyys tarkistetaan. Koska kyseessä on kokemusperäinen tieto, faktat poissuljetaan vertailukohteina ja paikkansapitävyys varmistetaan vertaamalla vastaanotetun tiedon tuottamia tuloksia niille asetettuihin tavoitteisiin. Tiedon vastaanottajalle annetut tavoitteet tulisivat olla samat kuin tiedon luovuttajalle määritetyt, ja tuloksia tulkittaessa tulisi pois lukea ne tekijät jotka ovat riippuvaisia muista tekijöistä kuin osaamisesta. (Talouselämä 2014.)

Tiedon siirtymisen paikkansapitävyys voidaan tarkistaa esimerkiksi seuraamalla myyntitulosten nousua ja laskua. Mikäli kaikki työntekijät on koulutettu johonkin uuteen tapaan myydä ja tämän tavan käyttöönoton jälkeen myyntimäärät ovat nousseet, niin se on merkki onnistuneesta hiljaisen tiedon siirrosta. (Toivonen & Asikainen 2004, 8.)

Koska hiljainen tieto on henkilökohtaista, se voidaan siirtää henkilöltä toiselle suoraan. Koska ihminen oppii tekemällä, ei vain katselemalla, hiljainen tieto siirretään tekemisen ja vuorovaikutuksen yhdistelmällä. Kun opettelija ja osaaaja yhdessä pyrkivät johonkin suoritukseen, voi osaaaja kesken suorituksen puuttua opettelijan tekemiseen ja korjata sitä. Nonakan ja Takeuchin SECI-mallissa tätä kutsuttaisiin sosialisatioksi. (Moilanen ym. 2005, 34.)

Mikäli hiljainen tieto on erityisen vaikeasti määriteltävää, voidaan soveltaa SECI-mallin ”ulkoistamista”. Ulkoistamisessa vaikeasti määritettävälle asioille annetaan kielikuvia, vertauksia ja niistä tehdään esimerkkejä. Ulkoistamisen kautta voi tapahtua oivalluksia, jotka muuttuvat jälleen hiljaiseksi tiedoksi vastaanottajan mielessä. SECI-mallin viimeinen osa on yhdistäminen, joka on aktiivista tiedonkäsittelyä. Se eroaa tekemisestä siten,

että suurin osa työstä tai tekemisestä tehdään henkilön mielessä. Kun ihminen vastaanottaa tietoa eri lähteistä, hän lajittelee, lisää, yhdistelee ja luokittelee sitä luoden itselleen tietojenkäsittelyyn liittyvää osaamista. Tiedonlähteet voivat olla mitä vain organisaation kannalta oleellisia lähteitä, kuten sähköpostia, kokouksia, tapaamisia, puhelinsoittoja tai dokumentteja. (Moilanen ym. 2005, 37–38.)

5.3.2 Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä

Hiljainen tieto siirtyy ihmiseltä toiselle yhteistyöllä. Yhteistyömenetelmiä on monenlaisia, mutta yhteistyön päätavoite ei aina ole hiljaisen tiedon siirtäminen. Sitä kuitenkin voi oikeanlaisessa yhteistyössä tapahtua ja näin ollen kyseinen yhteistyömenetelmä voi soveltua hiljaisen tiedon siirtämiseen ilman että hiljaisen tiedon siirtäminen on ryhmän päätavoite. Seuraavassa luettelossa on eritelty erilaisia yhteistyömenetelmiä:

- **Tiimi:** Tiimi on itseohjautuva työryhmä, jolla on tavoitteena jonkin sovitetun kokonaisuuden hoitaminen. Tiimissä hiljainen tieto siirtyy vuoropuhelulla, jakamalla kokemuksia ja havainnoinnin kautta
- **Mentorointi:** Mentorointi on kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, jossa toinen on mentori ja toinen on mentoroinnin vastaanottaja. Mentori on tässä asetelmassa opettajan ja henkisen kasvattajan roolissa, mutta hän oppii samalla itsekin paremmaksi mentoriksi. Mentoroinnissa hiljainen tieto siirtyy tehokkaasti tiiviissä kahden ihmisen välisessä henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa.
- **Työkierto:** Organisaatiossa työkierto on toimintatapa, jossa toimijoiden tehtävät vaihtelevat määrääjoittain. Kun yksilöiden henkilökohtainen osaaminen lisääntyy, se kasvattaa myös organisaation hallussa olevaa kollektiivista osaamista.
- **Perehdyttäminen:** Perehdyttämisessä organisaation uusi jäsen opetetaan yhteisön tapojen mukaiseen toimintaan organisaation toimintaympäristössä. Perehdytyksessä on perehdyttäjä sekä perehdytettävä. Tässä asetelmassa hiljainen tieto siirtyy perehdyttäjältä perehdytettävälle joko tietoisesti tai tiedostamatta. Organisaation kannalta olisi edullista, että perehdyttäjä olisi mahdollisimman kokenut työntekijä ja taitava perehdyttämään, sillä perehdytettävä ryhtyy toimimaan

organisaatiossa sen mukaisesti kuin hänet perehdytetään. (Moilanen ym. 2005, 39–41.)

5.3.3 Haasteet hiljaisen tiedon siirtämisessä

Koska hiljainen tieto on sidottu henkilöön, sen välittämisen esteenä saattaa aluksi olla tiedon omistava henkilö itse. Hän saattaa henkilökohtaisista syistä olla haluton välittämään arvokasta tietoaan, mikäli arvelee sen vähentävän hänen arvoaan siinä ympäristössä, jossa tästä tiedosta on hyötyä. Mikäli henkilö kokee, että hän on tietojensa ja taitojensa vuoksi erityisasemassa, hän ei välttämättä ole motivoitunut jakamaan tätä erityisasemaa luovuttamalla hiljaista tietoaan. Näin ollen yksi este hiljaisen tiedon siirrolle on tässä tapauksessa motivaation puute. Tällaista henkilöä tulisi motivoida ja se tapahtuu esimerkiksi asettamalla yhteisiä tavoitteita ja oikeanlaisella palkitsemisella. Yksi vaikutin hiljaisen tiedon siirtämisessä on johtajien asenne ja heidän esimerkinsä. Mikäli johtajat luovuttavat tietojaan ja opastavat avoimesti, se motivoi myös alaisia toimimaan samoin. (Virtainlahti 2009, 115.)

Hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta tärkeässä asemassa ovat myös johtajat ja heidän asenteensa vanhoihin työntekijöihin tai ylipäätään hiljaisen tiedon siirtämistä kohtaan. Ihmisten asenteet ovat eräs suurimmista vaikuttimista siihen, miten hiljaisen tiedon siirtäminen sujuu. (Moilanen ym. 2005, 15.)

Erityisosaamiseen johtava hiljainen tieto voi olla myös hyvin pienistä tekijöistä kiinni, kuten erittäin pienistä aistiärsykkeiden havaitsemisesta ja huomioimisesta. Kun henkilö toimii organisaatiossa riittävän kauan, hän oppii, mikä on organisaatiossa tavallista ja mikä on poikkeavaa. Virtainlahden kirjassa mainitaan esimerkki sellutehtaan toiminnasta ja kuinka pieni tuoksu, ääni tai värinä voi olla merkki korjausta vaativasta laitteesta. Näin ollen erityisosaamiseen johtavan hiljaisen tiedon tunnistaminen ja mallintaminen voi olla hankalaa. Virtainlahti myös mainitsee, että kaikkea hiljaista tietoa ei voida erottaa ihmisestä. (Virtainlahti 2009, 56–57.)

Erityisosaaminen voi olla myös kiinni sellaisista taidoista, jotka on opittu työelämän ulkopuolella ja niitä ei voida opettaa työpaikalla. (Toivonen & Asikainen 2004, 12.)

Mikäli hiljaista tietoa siirretään suoraan ihmiseltä toiselle, henkilön oppimistyyllillä on merkitys. Vanhat ihmiset oppivat eri tavalla kuin nuoret ja lisäksi hiljaisen tiedon siirtämisestä

vastuussa olevan henkilön tulisi huomioida se, minkä tyyppinen osaaminen on kyseessä ja kenelle se kannattaa opettaa. (Moilanen ym. 2005, 35–36.)

6 Työhaastattelu

6.1 Haastattelun merkitys ja tavoite

Haastattelu on yksi rekrytointiprosessin osa ja haastattelumenetelmiä on useita. (Markkanen 2002, 53.) Tutkimuksen kannalta keskitytään vain henkilökohtaiseen kahden ihmisen väliseen tapaamiseen, joka alkaa siitä hetkestä, kun haastateltava tapaa haastateltavan ja loppuu siihen, kun heidän välinen vuorovaikutuksensa lakkaa.

Työhaastattelun tavoite on arvioida haastateltava sen perusteella, että onko hän sovelias niihin tehtäviin, joihin hän on hakenut. Haastattelun toisarvoinen tavoite on hyvän yrityskuvan ylläpito, joten se tulisi tehdä siten, että haastattelutilanne ei ainakaan heikennä henkilön motivaatiota ottaa töitä vastaan. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelijan tulisi käyttäytyä asiallisesti ja ammattimaisesti haastattelutilanteessa. Tähän tavoitteeseen pääsyyn on olemassa erilaisia haastattelutyylejä, kuten strukturoitu ja vapaamuotoinen haastattelu. Käytännössä haastattelu on kahden ihmisen välinen keskustelu, missä haastattelija kysyy kysymyksiä ja haastateltava vastaa niihin. Työhönottohaastattelu on päämäärähakuista toimintaa ja sen tavoitteena on informaation kerääminen. (Markkanen 2002, 55–56.)

Rekrytinnissa haastattelu on kaikkein tärkein vaihe. Haastattelussa yhdistyy kaikki se, mitä haastateltavasta tiedetään ja hänen persoonansa ihmisenä. Haastattelussa pitää kuitenkin huomioida se, miten haastateltava sopii hänen hakemiinsa tehtäviin, eikä niinkään sitä, millainen haastateltava on juuri sillä hetkellä. (Vaahtio 2007, 78.)

6.2 Esitiedot ennen haastattelua

Haastattelussa kerätään tietoa siitä, onko työnhakija soveltuva hänen hakemaansa paikkaan. Osa tästä arvioinnista on yleensä tehty jo etukäteen niiden tietojen perusteella, jotka on saatu hakijalta ennen haastattelua. Haastattelukutsu perustuukin näihin esitietoihin, koska ei ole järkevää kutsua haastatteluun ihmistä, joka ei esitietojen perusteella

ole pätevä. Yleisesti ottaen nämä tiedot ovat niitä tietoja, jotka näkyvät hänen ansioluettelossaan tai hakemuksessa.

Hakemuksia voi kuitenkin olla monenlaisia ja niistä voi puuttua tietoja, joten ne täytyy selvittää viimeistään haastattelussa. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin niihin haastattelutilanteisiin, jossa henkilö on antanut etukäteen kattavan ansioluettelon. Hyvä ansioluettelo sisältää kaikki olennaiset tiedot työnhaun kannalta.

Suomen suurimman työnhakukoneen Duunitori.fi:n mukaan hyvä ansioluettelo sisältää:

- **Profiili:** Lyhyt kuvaus henkilöstä. Tässä voi mainita esimerkiksi mielenkiinnon kohteita, tavoitteita tai haaveita. Tavoitteena on herättää lukijan mielenkiinto.
- **Henkilötiedot:** Hakijan nimi, osoite, puhelinnumero ja syntymäaika. Vaihtoehtoisesti voi myös lisätä linkkejä sosiaalisen median profiileihin. Oman valokuvan laittaminen ansioluetteloon on myös kannattavaa, mikäli valokuva on hyvä.
- **Koulutus:** Tähän osioon tulisi kirjata ne koulutukset, mihin henkilö on osallistunut, missä koulussa ja kuinka kauan koulutus kesti. Koulutus tulisi mainita siten, että viimeisin koulutus on ylhäällä ja jälkimmäinen alhaalla. Koulutuksesta kannattaa jättää pois peruskoulutus, koska se on oletettavasti kaikkien osalta käyty.
- **Työkokemus:** Tähän osioon kirjataan ne työsuhteet, joissa työnhakija on ollut tai on vieläkin. Nekin tulisi kirjata siten, että lukija kohtaa viimeisimmän työsuhteen ensimmäisenä lukiessaan ylhäältä alas. Toisin kuin koulutustiedoissa, työkokemusasioista täytyy kertoa tarkemmin kuin koulutustiedoista. Hakijan pitää kertoa, mitä hän on tehnyt ja millainen oli hänen roolinsa työpaikalla.

Muita olennaisia tietoja, mitä ansioluettelossa tulisi olla ovat kielitaito, it-taidot, haetun työn kannalta olennaiset harrastukset sekä suosittelijat. (Duunitori.)

6.3 Haastattelun suunnittelu ja järjestäminen

Haastatteluun varautuminen on osa hyvää haastattelutaitoa. Haastateltavakin varautuu siihen ja voi olla niin, että hakija on hyvin pätevä ja hänellä on valinnanvaraa. Tämän

vuoksi hyvän yrityskuvan antaminen heti ensi alkuun on tärkeää haastattelijan kannalta. Haastattelulle tulisi varata myös riittävästi aikaa. Mitä haastavampi tehtävä, sitä enemmän aikaa sille tulisi varata. Vaahtio mainitsee myös, ettei kannattaisi haastatella yksin, jollei ole aivan pakko, koska useamman haastattelijan läsnäolo parantaa henkilöarvioinnin luotettavuutta. (Vaahtio 2007, 77–78.)

Liittyen haastattelun suunnitteluun, se tulisi järjestää niin, ettei haastateltavan tarvitse odotella. Tämä liittyy hyvän yrityskuvan luomiseen. Haastattelijan tulisi myös järjestää järkevä tila haastattelulle, yleisesti ottaen hiljainen tila, jossa keskustelu onnistuu häiriöttä. Haastattelijan tulisi myös poistaa ylimääräisiä häiriötekijöitä laittamalla puhelimensa äänettömälle ja varmistettava, ettei haastattelua keskeytetä. (Vaahtio 2007, 77–78.)

6.4 Hakijan soveltuvuus

6.4.1 Mitä on soveltuvuus?

Haastattelussa on tarkoitus kerätä niitä tietoja, jotka mittaavat henkilön soveltuvuutta hänen hakemiinsa työtehtäviin. Soveltuvuus koostuu kuitenkin monista tekijöistä, jotka määritellään ohessa. Soveltuvuus on sitä, että hakija täyttää työtehtävään vaaditut kriteerit. Näin ollen ennen haastattelua näiden kriteerien on oltava tiedossa ja hakijan on täytettävä ne ainakin osittain tai näennäisesti ansioluettelon kautta. Kriteerit ovat yleisesti ottaen ne, että henkilöllä on työhön vaadittavaa kokemusta tai koulutusta. (Markkanen 2002, 92–93.)

Työ- tai koulutuskokemuksen tulisi olla soveltuvuuden kannalta tuoretta. Lisäksi haastattelijan olisi hyvä tarkistaa, miten koulutus tai alan työtehtävät ovat sujuneet työ- tai koulutodistuksista. Hakijalta tulisi myös selvittää, mitä töitä hän on tarkalleen työpaikoilla tehnyt. Kesken menneet opinnot saattavat olla hakijan kannalta haitaksi, mikäli työnantaja suhtautuu niihin kielteisesti. (Markkanen 2002, 92–93.)

Kuten aiemmin mainittu, henkilöstökonsultin täytyy tuntea myös asiakasyrityksenä toimiva työnantaja, sillä se on lopulta taho, joka päättää, mikäli tahtoo kyseisen henkilön

töihin työpaikkaansa. Vaikka henkilö olisi kykenevä tekemään sitä työtä, jota varten hänet haastatellaan, ei hän välttämättä ole se henkilö, jonka asiakasyritys tahtoo töihin. (Ammattinetti 2017.)

Hakijan soveltuvuuden arvioinnissa tulee ottaa myös huomioon työn vaativuus. Vaativammat työtehtävät edellyttävät vaativampaa haastattelua, koska mitä vaativampi tehtävä, sitä harvempi voi siitä tehtävästä suoriutua. Lisäksi työsuhteen pituus kasvattaa vaatimuksia, koska varsinaiseen työsuhteeseen palkattava henkilön virherekrytointi tulee kalliimmaksi kuin määräaikaiseen. Hakijan soveltuvuus siis koostuu seuraavista ominaisuuksista:

- ammattitaito
- luonne
- motivaatio
- henkilökemia (Markkanen 2009, 63–77.)

6.4.2 Ammatillinen osaaminen

Mikäli työtehtävät vaativat ammatillista osaamista, hakijalla täytyisi olla sitä kokemuksen kautta hankittuna joko koulusta tai työelämästä. Haastattelijan tulisi etsiä hakijan koulutus- tai työtaustasta sellaisia tekijöitä, jotka ovat olennaisia haetun työtehtävän kannalta. Haastattelijan pitää selvittää, mitä hakija tarkalleen osaa, mitä hän on tehnyt ja miten tämä historia vastaa niitä vaatimuksia, joita haetussa työtehtävässä pitää täyttää. Ammatillista osaamista selvitettäessä faktoilla on suuri merkitys. Mikäli hakija ei olekaan tehnyt sitä mitä sanoo tehneensä, häneltä puuttuu silloin ratkaisevia ominaisuuksia haetun tehtävän kannalta. Näin ollen ammatillisen osaamisen selvittäminen on ratkaiseva tekijä haastattelussa. (Markkanen 2009, 46–48.)

6.4.3 Motivaatio

Motivaatio on tunneperäinen tarve saavuttaa jotain. (Goleman 2011) Haastateltavan soveltuvuuden kannalta olennaista on hänen oma motivaationsa. Motivaatio on yksi tärkeimmistä valintakriteereistä, koska se vaikuttaa kaikkeen suoriutumiseen työelämässä.

Haastateltavan motivaatiosta voi saada haastattelun lisäksi vihjeitä hänen työ- ja koulutushistoriastaan. Mikäli hakijalla on juuri alan koulutusta tai työkokemusta, se voi olla viite siitä, että hänellä on myös kiinnostusta töitä kohtaan. (Markkanen 2009, 56–57.)

Motivaatio saattaa kohdistua itse työn sisällön lisäksi muihinkin työsuhteen ominaisuuksiin. Näitä ovat esimerkiksi työn palkka, työn yksilöllinen merkitys hakijalle, sen kautta saatava asema, työn olosuhteet ja työn kesto. (Lämsä & Hautala 2013, 82.)

Haastattelussa tulisikin selvittää, miksi henkilö tahtoo kyseisen työpaikan, eli mikä kyseisessä työpaikassa on hänen motivaationsa perusta ja lähde. Soveltuvuuden kannalta olisi olennaista, että hakija tahtoo juuri niitä töitä, joita hän hakee. Epäedullista motivaatiota on se, että hakija tahtoo aikaisemmista työtehtävistään pois tai tahtoo vain tulla kokeilemaan uusia töitä silkasta mielenkiinnosta. Haastavaa motivaation selvittämisessä haastattelussa on se, kuinka kauan henkilön motivaatio kestää hänelle määrättyssä työtehtävässä. Hakijan soveltuvuuden selvittämiseksi haastattelijan tulisi kysyä kysymyksiä, jotka selvittävät hakijan motiivin. (Markkanen 2009, 58–59.)

6.4.4 Yksityiset- ja henkilöasiat

Hakijan elämäntilanne ja yksityisasiat ovat myös osa soveltuvuutta, sillä työsuhteilla on tietty pituus ja työajat. Ihmisten vapaa-aika saattaa aiheuttaa rajoitteita tai riskejä työaikojen noudattamiselle tai työsuhteessa pysymiselle. Elämäntilanne soveltuvuuden mittarina pitää sisällään henkilön vapaa-ajan, kuten sen, missä hän asuu. (Markkanen 2002, 66.)

Elämäntilannetta koskevia selvityksiä rajoittaa Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Se käsittelee esimerkiksi työnhakijan terveyttä, huumausaineiden käyttöä ja luottotietoja. Näitä tietoja saa selvittää ainoastaan siinä tapauksessa, mikäli työtehtävät sitä lain mukaan edellyttävät. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004.)

Erikseen työkyvystä kertoo työeläkejärjestelmä omilla kotisivuillaan: ”Työkyky muodostuu ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta.” Työkyky liittyy ihmisen fyysisiin ja psyykkisiin ominaisuuksiin, sekä niiden vuorovaikutuksesta johtuviin seurauksiin toiminnassa. (TELA 2017.)

Hakijan, henkilöstökonsultin, sekä työnantajan kannalta työnhakijalla tulisi olla optimaalinen työkyky suhteessa työtehtäviin. Tietenkin työtehtävien muuttaminen työnhakijalle sopivaksi olisi teoriassa mahdollista, mutta kustannussyistä se olisi kannattamatonta. Näinkin voidaan varmasti tehdä, mikäli työnhakijalla on riittävä osaaminen ja työnantajalla on suuri tarve.

Muita henkilöön liittyviä ominaisuuksia, jotka eivät liity hänen motivaatioonsa, työ- tai koulutushistoriaansa tai fyysisiin ominaisuuksiin liittyvät hänen luonteeseensa. Nämä ovat viestintätaidot, johtamistaidot, arvot, asenteet ja mielipiteet. Kokonaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, kuinka ihminen käyttäytyy muita ihmisiä kohtaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Niitamo 2003, 164-66.)

Muita luonteenpiirteisiin liittyviä työn kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat vastuuntuntoisuus, itsenäisyys, oma-aloitteisuus ja paineensietokyky. Lisäksi haastattelussa olisi hyvä selvittää millainen suhde hakijalla oli hänen entisiin esimiehiinsä ja työhön yleisesti ottaen. (Markkanen 2009, 215–218.)

6.5 Henkilökemia

Henkilökemia on sujuvaa kommunikaatiota kahden ihmisen välillä ja yleiskielellä tarkoitetaan, että he ovat samalla aallonpituudella. Henkilökemian muodostumiseksi tarvitaan kaksi tietyn tyyppistä luonnetta. Henkilökemian sujuvuudella on suuri subjektiivinen vaikutus siihen, miten haastattelija arvioi haastateltavan luonnetta ja toisin päin. Markkanen mainitsee, että mikäli hakijaa haastatteleva henkilö on tämän tuleva esimies, sujuva henkilökemia on erityisen tärkeä valintakriteeri. (Markkanen 2009, 101–103.)

Henkilöstöpalvelualalla haastateltavan mahdollinen esimies kuuluu asiakasyrityksen henkilöstöön ja näin ollen haastattelijan ja haastateltavan välisellä henkilökemialla on vähäisempi merkitys. Tässä tapauksessa haastattelua suorittavan konsultin on pyrittävä arvioimaan, mikäli hakija ja rekrytoinnin toimeksiantaja tulevat toimeen henkilötasolla. (Markkanen 2009, 101–103.)

6.6 Haastattelemine

6.6.1 Haastattelumenetelmät

Koska haastattelussa on tarkoitus selvittää hakijan soveltuvuus hänen hakemiinsa tehtäviin ja ylläpitää yrityksen imagoa, on haastattelu tehtävä tietyllä menetelmällä.

Haastattelumenetelmiä on kaksi: strukturoitu ja vapaamuotoinen haastattelu. Ne ovat luonteeltaan toistensa vastakohdat: strukturoitu haastattelu on ennalta suunniteltu ja rajattu, kun taas vapaamuotoinen haastattelu on ennalta määrittelemätön. Molemmilla on sama tavoite, mutta tavoite saavutetaan eri tyylillä. Molemmissa haastattelutekniikoissa on kuitenkin osa kumpaakin tekniikkaa, sillä jäsenneily haastattelu ei voi toimia ilman vuorovaikutusta, eikä vapaa haastattelu voi toimia ilman ennalta määritettyä tavoitetta. (Niitamo 2003, 27.)

6.6.2 Vapaamuotoinen haastattelu

Vapaamuotoinen haastattelu on kuin normaali keskustelu ja se etenee siihen osallistuvien tahojen tavoitteiden mukaisesti. Molemmat osapuolet voivat esittää kysymyksiä ja valita miten vastaavat. Mitään tiettyjä aiheita ei olla ennestään valittu. Vapaamuotoinen haastattelu nimensä mukaisesti antaa enemmän vapautta suorittaa haastattelu. Sitä käytetään paljon henkilöarviointeja tehtäessä, eli tilanteissa, joissa tulisi selvittää haastateltavan persoonallisuutta. Ongelma tämän haastattelumenetelmän kanssa on se, että sen lopputulos perustuu haastattelijan mielipiteeseen. Tämän vuoksi haastattelijan arvio haastateltavasta voi olla epäluotettava. (Niitamo 2003, 28–29.)

Vapaamuotoinen haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa haastateltavana on moniulotteiseen ja vaativaan tehtävään hakenut henkilö. Monimutkainen osaamisen selvittäminen vaatii monimutkaisia kysymyksiä. Vapaamuotoinen haastattelu antaa myös nimensä mukaisesti vapauden kysyä kysymyksiä siinä järjestyksessä, kuin haastattelijalla haluaa. (Markkanen 2009, 105–107.)

6.6.3 Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu perustuu ennalta määritettyyn kaavioon. Kaavioon on merkitty, mitä haastateltavalta tahdotaan tietää. Kysymysten tulisi liittyä haastateltavan soveltuvuuteen ja niiden on oltava muotoiltu siten, että kysytty kysymys on helppo ymmärtää siten, että haastateltava osaa vastata siihen oikein. Tämän haastattelutekniikan käyttö pitää sisällään myös tarkkojen muistiinpanojen tekemisen. Strukturoidun haastattelun etu on luotettavuus ja yhdenmukaisuus niissä tilanteissa, joissa haastateltavia verrataan myöhemmin toisiinsa. (Niitamo 2003, 32.)

Strukturoitua haastattelua kannattaa käyttää silloin, kun faktoilla on merkitys hakijan kannalta. Mitä yksinkertaisempaa hakijan vastausten paikkansapitävyys on selvittää, sitä kannattavampaa on käyttää lomakemaista haastattelurunkoa. Strukturoitu ja valmisteltu haastattelupohja on joustamaton ja pelkästään ennalta suunniteltuun kaavaan turvautuminen haastattelussa on mieletöntä. Siksipä mikään ei estä haastattelijaa käyttämästä vapaamuotoisen haastattelun menetelmiä strukturoidun haastattelun yhteydessä. Se on paljolti pakollista, mikäli hakijalta toivotaan täydennystä vastauksiinsa. Strukturoidun haastattelun etu on myös se, että se toimii muistilistana ja esiintymisvarmuutta edesauttavana pohjana. (Markkanen 2009, 104–107.)

6.6.4 Haastatteluvirheet

Oli kyseessä kumpi tahansa tekniikka, haastattelijan on käytettävä valittua tekniikkaa tehokkaasti. Haastattelijan on vältettävä haastatteluvirheitä, joita ovat:

- Haastateltavan johdattelu: Haastateltavaa ei saa johdatella kysymyksillä, tai millään muullakaan tavoin antamaan sellaisia vastauksia, jotka eivät pidä paikkaansa. Johdatteluun voi sortua haastattelija, joka toivoo haastateltavan sanovan jotain mitä hän haluaa kuulla. Johdattelun seurauksena annetut vastaukset eivät ole paikkansapitäviä. Johdattelua on myöskin se, että tarjolla olevasta työpaikasta annetaan virheellinen kuva ja koetetaan tyrkyttää työpaikkaa hakijalle. (Niitamo 2003, 78.) Mikäli haastattelija kertoo yrityksestä ja tehtävästä liikaa haastattelun alussa, haastateltava saattaa joko tietoisesti tai tiedostomattaan kertoa asioita mitä hän arvelee hyödylliseksi sanoa. (Vaahtio 2007, 85.)

- Väärintulkinta: Mikäli haastattelija tulkitsee väärin haastateltavan vastauksia tai käytöstä, hänelle jää paikkansapitämätöntä tietoa.
- Puolueellisuus: Mikäli haastattelija antaa omien henkilökohtaisten asenteidensa ja arvojensa vaikuttaa omaan käytökseensä haastattelussa, vaarana on haastattelulle asetettujen rajojen ylittyminen, haastattelun rytmin muuttuminen tai tunneperäisestä latautumisesta johtuva väärintulkinta. Tämä johtuu siitä, että oman persoonan esilletuominen haastattelussa heikentää haastattelijan havainnointikykyä. (Niitamo 2003, 24.)
- Liiallinen rentous: Haastattelijan tulisi pysyä asialinjalla, eikä laskea leikkiä, sillä se saattaa aiheuttaa haastateltavan mielessä epämieluisia mielikuvia. (Vaahtio 2007, 84–85.)
- Kielletyt kysymykset: Henkilötietolaissa määritellään arkaluonteisia tietoja, joita hakijalta ei saa kysyä. Toisaalta arkaluonteisia tietoja saa kysyä, mikäli niillä on merkitystä työn kannalta. (Markkanen 2009, 29.)

6.6.5 Haastatteluosaaminen

Jotta haastattelija voi välttää virheet ja haastatella tehokkaasti, hän tarvitsee tiettyjä taitoja ja osaamista:

- Havainnointikyky: Haastattelijan on kyettävä havaitsemaan ja tulkitsemaan haastateltavan käytöstä ja elekieltä. Elekieli ja käytös kertovat ihmisen luonteesta ja se on olennaista, kun etsitään tietyn tyyppistä ihmistä luonteeltaan. Elekieli pitää sisällään ihmisen kehon asennot, liikehdinnän ja ilmeet. (Niitamo 2003, 83–84.) Havainnointikykyä käytetään myös ensivaikutelman havaitsemiseen ihmisestä. Ensivaikutelma on osa ihmisen luonteen arviointia. Havainnointikykyyn kuuluu myös kyky huomata tärkeät vastaukset haastattelun aikana. Tärkeät vastaukset ovat niitä, jotka kertovat hakijan soveltuvuudesta. (Vaahtio 2007, 96–97.)

- Tilanteentajua ja reagointikykyä: Liittyen havainnointikykyyn, haastattelijan on kyettävä kokoamaan vastaanottamaansa tietoa haastateltavasta mieluiten reaaliaikaisesti. Ja samalla pystyä reagoimaan olennaisiin vastauksiin esittämällä tarkentavia kysymyksiä. (Markkanen 2009, 193.)
- Ammatillista käytöstä: Ammatillinen käytös on osa haastattelutekniikkaa. Se on harkittua äänenkäyttöä, äänenpainoa, elekieltä, suhtautumista ja luonnehdintaa. Ammatillinen käytös aiheuttaa vastavuoroisesti haastateltavassa haluttua käytöstä, jonka haastattelija voi havainnoida. Oikeanlainen käytös on myös edellytys halutun yritysmielikuvan antamisessa. (Markkanen 2002, 86–87.) Ammatilliseen käytökseen kuuluu myös kyky luoda rento ja huoleton ilmapiiri siten, että haastateltava kokee itsensä vapautuneeksi puhumaan itseään koskettavista asioista. (Vaahtio 2007, 84–85.)
- Tavoitteellisuutta: Haastattelijan on pysyttävä haastatteluasiassa, vietävä haastattelua eteenpäin kysymällä oikeita kysymyksiä, tarkennettava kysymyksiä sen perusteella miten tarkkoja vastauksia niihin annetaan, vaihdettava aihetta, kun tarpeeksi tietoa on saatu ja osattava päättää haastattelu sitten kun tarvittavat asiat on käsitelty. (Niitamo 2003, 23–24.) Lisäksi haastattelijan on hallittava ajan käyttö ja mitoitettava haastattelu oikeanpituiseksi, sillä liiallisessa kiireessä suoritettu haastattelu voi aiheuttaa virherekrytoinnin. (Markkanen 2009, 150–150.)

6.7 Haastattelu haastateltavan näkökulmasta

Tutkimuksen kannalta on olennaista ymmärtää haastattelutilannetta myös haastateltavan näkökulmasta. Asiaan ei ole tarkoitus perehtyä kovin syvällisesti, mutta sen liittäminen tutkimuksen viitekehykseen helpottaa haastattelutilanteen luonteen hahmottamisessa.

Haastateltava on työnhakija. Työnhakijaa ajaa työmotivaatio, jolla on suunta, voimakkuus ja kesto. Työmotivaation voi aiheuttaa tarve rahaan, pääsyyn oloiltaan tietynlaisiin töihin tai sosiaaliseen asemaan. (Lämsä & Hautala 2013, 80.)

Päästäkseen haluamaansa työhön työnhakijat saattavat valehdella tai vääristellä osaamistaan. He saattavat myös vääristellä omaa luonnettaan. (Moster 2012.)

Siinä missä haastattelijan tehtävä on arvioida haastateltavan soveltuvuutta, haastateltava puolestaan haluaa soveltua hakemaansa tehtävään. Haastateltavan motiivi olla haastattelussa voi myös olla se, että hän tahtoo tietää lisää tehtävistä. Toisinaan voi käydä niin, että haastattelutilanteessa haastateltava menettää kiinnostuksensa työtehtävään sen perusteella, mitä haastattelussa kerrotaan. Haastattelijakin varautuu haastatteluun, mikäli todella tahtoo työpaikan. Hänen kannattaa käyttäytyä tietyllä tavalla ollakseen vakuuttava, puhuttava tietyistä asioista ja vältettävä esimerkiksi edellisestä työpäikasta puhumista. (Duunitori.)

6.8 Haastatteluosaamisen kehittäminen

Markkanen kirjoittaa, että haastattelijan asiantuntijuus perustuu oman persoonan käyttämiseen työvälineenä. Lisäksi haastattelu on ymmärtämistä. Tämä tarkoittaa siitä, että haastattelijan tulisi ajan myötä pystyä yhdistämään havaintoja ja kokemuksia isommaksi kokonaisuudeksi. Haastatteluosaaminen kehittyy kokemuksen kautta, eikä pelkkä kirjallinen tieto tee kenestäkään hyvää haastattelijaa.

Markkanen kirjoittaa, että hyvä haastattelija ottaa oman persoonansa tueksi tietoa ympäristöstä ja kokemuksista. Luettavan tiedon ja kokemusten lisäksi Markkanen mainitsee, että myös itsereflektiolla on paljon merkitystä hyväksi haastattelijaksi kehittymisen kannalta. Itsereflektointi on oman toiminnan tarkkailua ja kehittämistä. Eli käytännössä itse itsensä neuvomista ja perehdyttämistä. Itsereflektointiin kuuluu myös omien mielipiteiden kyseenalaistaminen, mikä on olennaista haastatteluosaamisen kannalta sen vuoksi, koska haastattelussa mielipiteillä on suuri vaikutus.

Haastattelussa muodostetaan haastateltavasta henkilöstä ensivaikutelma, joka perustuu täysin haastattelijan mielipiteeseen. Ensivaikutelma voi olla helposti vääristynyt ja hyvä haastattelija pystyy itse kyseenalaistamaan oman ensivaikutelmansa itsereflektoinnilla. Haastatteluosaamisen kehittämiselle asettavat rajat esimerkiksi kulttuuri ja oma todellisuudentaju. (Markkanen 2009, 130–133.)

7 Laadullinen tutkimus haastatteluosaamisen siirtämisestä henkilöstöpalvelualalla

7.1 Johdanto tutkimukseen

Menetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, koska aiheeseen liittyy paljon ymmärtämistä määrällisen laskemisen sijaan. Laadullisen tutkimuksen menetelmä perustuu Kvalimotiv- sivustolla tarjottavaan teoriaan, sekä Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran materiaaliin laadullisesta tutkimuksesta.

Tietolähteet ovat henkilöstöpalveluyritysten työntekijöitä, joilla on ainakin kolme vuotta työkokemusta ja jotka suorittavat haastatteluja tai ovat vastuussa haastatteluita suorittavien henkilöiden rekrytoimisesta. Nämä työntekijät on valittu tutkimukseen, koska heillä on kokemusta rekrytointihaastatteluista tai HR-työntekijöiden rekrytoinnista. Koska he joko käyttävät haastattelutaitoja tai ovat vastuussa haastattelijoiden rekrytoimisesta tai johtamisesta, heillä on oletettavasti tietoa yrityksen menetelmistä liittyen osaamisen säilyttämiseen.

Haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, jossa on haastattelupohjaan kirjatut pääkysymykset. Pääkysymysten lisäksi sovelletaan syventäviä lisäkysymyksiä, joilla pyritään keräämään lisätietoa tutkimuksen kannalta merkityksellisistä asioista. Kysymyskaavake on kokonaisuudessa nähtävillä opinnäytetyön liitteissä. Tutkimuskysymykset käydään läpi luvussa 6.4.

Kysymyskaavake pyrkii kulkemaan niillä rajalinjoilla, mitä tulee teoreettiseen tietoon hiljaisen tiedon säilyttämisestä ja siirtämisestä. Lisäksi otettiin mallia haastattelulomakkeen tekemisestä kirjasta Tutki ja kirjoita. (Hirsijärvi ym. 2007, 196-197.) Teoriassa mainittiin, että hiljaisen tiedon sitouttamisen kannalta oleellista on tunnistaa, kenellä hiljaista tietoa on ja miten se ilmenee. (Moilanen ym. 2005, 31.)

Itse kysymyskaavakkeessa ei suoraan kysytä hiljaisesta tiedosta. Tämä johtuu siitä, että hiljainen tieto näkyy kuitenkin ihmisten toiminnassa. Oletuksena on, että mikäli yritys on kiinnostunut osaamisen säilyttämisestä, sillä on menetelmiä tämän osaamisen siirtämiseen. Nämä menetelmät voivat olla esimerkiksi osaamiskartoituksia. (Moilanen ym. 2005, 31.)

Olennaista on, että siirretäänkö yrityksessä tietoisesti haastatteluosaamista työntekijöiltä yritykselle. Tutkimuksessa ei ole pelkästään tarkoitus tutkia, mitä haastatteluun liittyvää hiljaista tietoa yrityksillä on vaan miten sitä sitoutetaan työntekijöiltä yritykseen. Ilman hiljaista tietoa ei ole osaamista ja ilman osaamista ei voida tehdä liiketoimintaa. Koska yritykset ovat olemassa ja harjoittavat liiketoimintaa, osaamista on oltava. Kuitenkin tutkittavaksi jää, miten sitä siirretään – vai siirretäänkö ollenkaan.

Lisäksi sivukysymys on se, millaista tämä siirrettävä osaaminen on, millaista hiljaista tietoa sen taustalla on ja onko sellaista haastatteluosaamista, mitä ei voida siirtää ja miksi. Koska haastateltavat ovat ihmisyksilöitä, heidän vastauksensa ovat yksilöllisiä ja tätä kautta subjektiivisia. Tutkimuseettisistä syistä kultakin haastateltavalta kysytään, mikäli he tahtovat pysyä nimettöminä sen osalta, mitä heistä mainitaan tutkimuksen lähteisiin. Haastateltavat pyritään tapaamaan kasvotusten ja haastattelumateriaali tallennetaan nauhalle.

7.2 Tutkimuksen tekeminen

Tietolähteet hankittiin etsimällä sopivia kohdeyrityksiä, jotka olivat pääkaupunkiseudulla sopivan ajomatkan päässä ja jotka tekivät henkilöstövuokrausta. Yritykset etsittiin www.Finder.fi- sivustolta, joka on suomalaisiin yrityksiin keskittyvä tiedon tarjoaja. Käytämällä hakusanaa ”henkilöstövuokraus” valittiin yleisesti tunnettuja alan yrityksiä. Heidän kotisivujensa yhteystiedoista löytyi tietolähteiksi sopivia henkilöitä. Tietolähteiksi tavoiteltiin henkilöstöjohtajia, myyntijohtajia tai henkilöstökonsultteja. Mikäli näillä nimikkeillä ei löytynyt henkilöstöä, otettiin yhteyttä johonkin yrityksen kotisivujen yhteystiedoissa näkyvään numeroon ja noudatettiin suurin piirtein seuraavaa kaavaa:

1. Kuka soittaa ja millä asialla?
2. Onko aikaa keskustella hetki asiaan liittyen?
3. Kuka on puhelimessa?
4. Tekeekö yritys henkilöstövuokrausta?
5. Kuka haastattelee vuokratyöntekijät?
6. Kuka on haastattelua tekevien henkilöiden esimies?
7. Voidaanko saada hänen yhteystietonsa?
8. a) Jos esimiehen tiedot saatiin, puhelu lopetettiin kohteliaasti b) jos ei saatu, tiedusteltiin mikäli puhelimeen vastanneella henkilöllä olisi tutkimukseni kannalta tärkeää tietämystä. Jos oli, sovittiin haastattelu aika ja paikka.

Mikäli saatiin esimiehen yhteystiedot, hänelle soitettiin, tiedusteltiin halukkuutta tutkimukseen. Mikäli halukkuutta oli, sovittiin aika ja paikka. Paikkana toimi aina yrityksen omat tilat. Kokonaisuudessaan yhteensä kahteentoista yritykseen oltiin yhteydessä ja kahtakymmentä viittä koetettiin tavoittaa. Näistä kahdeksan valikoitui haastateltaviksi. Nämä kahdeksan muodostavat tutkimuksen edustavan otoksen tutkimuksen perusjoukosta. (Hirsijärvi ym. 2008, 174–175.) Kuusi ei halunnut osallistua tutkimukseen erilaisista syistä ja loppuja ei tavoitettu.

Itse haastattelut sujuivat paikan päällä sovittuna ajankohtana sellaisessa tilassa, jonka haastateltava valitsi. Haastattelutilana toimi aina jonkinlainen neuvotteluhuone. Haastattelutilanteessa esitettiin uudelleen tapaamisen syy, eli tutkia haastatteluosaamiseen liittyvän hiljaisen tiedon siirtämistä henkilöstöpalvelualalla. Tämän jälkeen haastateltiin kysymyskaavakkeen mukaisesti, lisäten syventäviä kysymyksiä tarpeen mukaan ja lopuksi tiedusteltiin, mikäli haastateltava tahtoi pysyä nimettömänä tutkimuksen lähteissä. Tutkimuksen kannalta on luotettavaa sanoa, että tutkimusmateriaalin keräys sujui edellä mainitun kertomuksen mukaisesti. Haastattelutyylillä oli prosessinomainen, kantaa ottamaton, reagoimaton ja neutraali. Lisähavaintoja mainitaan johtopäätökset- ja pohdinta osiossa. Ohessa yhteenveto tietolähteistäni:

Taulukko 1. Opinnäytetyön tutkimushaastattelun tietolähteet

Toiminimi	Työkokemus HR-alalla	Sukupuoli	Haastattelun kesto	Aika ja paikka
Asiakkuuspäällikkö	5 vuotta	Mies	12.09	1.12.2017, Helsinki
Hr-asiantuntija	9 vuotta	Mies	10.18	7.12.2017, Helsinki
Henkilöstökonsultti	5 vuotta	Mies	13.37	20.12.2017, Helsinki
Rekrytointipäällikkö	5 vuotta	Nainen	14.26	21.12.2017, Helsinki
Toimitusjohtaja	12 vuotta	Mies	9.02	22.12.2017, Vantaa
Rekrytointikonsultti	7 vuotta	Nainen	24.12	3.1.2018, Helsinki
Henkilöstökonsultti	6 vuotta	Nainen	16.11	4.1.2018, Helsinki
Henkilöstökonsultti	6 vuotta	Nainen	18.53	4.1.2018, Helsinki

7.3 Aineiston analyysi

7.3.1 Analysoitava tutkimusmateriaali

Hankkimaani materiaalin analyysi perustuu KvaliMOTV-sivuilla esitettyyn teoriaan laadullisen tutkimuksen analysoinnista. Mikäli tutkimuksen analysointinäkökulmaksi valitaan realistinen näkökulma, tällöin analyysissä on tarkoitus tarkastella huolellisesti hankittua tietoa kokonaisuudessaan, eritellä, luokitella ja yhdistellä sitä tutkimuksen kannalta oleellisen teoriaan. (KvaliMOTV.) Seuraavassa osiossa kerron, miten haastateltavani vastasivat kyselykaavakkeen kysymyksiin yleisellä tasolla, paikoin suoraan lainaten.

7.3.2 Haastattelijat ja työhaastatteluiden merkitys

Tämän luvun sisältö perustuu opinnäytetyön tietolähteiden vastauksiin, jotka saatiin käyttämällä opinnäytetyötä varten suunniteltua kysymyskaavaketta. Kysymyskaavake on liitteenä 1. Vastaukset käsitellään siinä järjestyksessä, kuin ne kysymyskaavakkeessa esitettiin. Vastausten käsittelyn tarkkuus ja laajuus perustuu opinnäytetyön tavoitteisiin ja KvaliMOTV:n ohjeisiin laadullisesta tutkimuksesta.

Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin, ketkä haastattelevat vuokratyöntekijöitä. Haastateltavat kertoivat, että haastatteluita tekivät henkilöstöpalveluyritysten ei-esimiesasemassa olevat työntekijät, joiden työkuvaan kuului työnhakijoiden asioiden käsittely. Tähän kysymykseen sain niin samanlaisia vastauksia, että tutkimuksen kannalta merkityksellisesti poikkeavaa tietoa ei tullut.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, mikä on työhaastattelun merkitys ja tavoite yrityksessä. Haastateltavat kertoivat, että työhaastattelun merkitys ja tavoite on löytää asiakkaalle oikeat työntekijät. Opinnäytetyön kannalta näissä vastauksissa ei esiintynyt sellaista poikkeavuutta, joka olisi tavoitteen kannalta oleellista. Vastaukset noudattivat niitä tavoitteita, joiden esitettiin opinnäytetyössä käytetyssä lähdemateriaalissa liittyvän henkilöstökonsultin tehtäviin ja työhaastattelun tavoitteisiin.

7.3.3 Millainen on hyvä haastattelija?

Kun kysyttiin, millainen on hyvä haastattelija, saatiin monenlaisia vastauksia, jotka koen aiheelliseksi esittää lähes suoraan seuraavissa lainauksissa.

”On ensinnäkin luonteeltaan avoin, tarkka, ihmisläheinen... Tuntuu alan... hyvä ihmistuntija.” (Marin 2017.)

”Osaa ottaa kantaa toimeksiantoon, tietää lähtökohdat, pystyy oivaltamaan mitä haetaan... haastattelussa haastattelijan tulee olla läsnä koko ajan... pyrkii kartoittamaan tärkeimmät asiat, jotka edesauttavat toimeksiannon onnistumista” (Mattila 2017.)

”Sanotaan sellainen, joka pystyy kuuntelemaan hakijaa ja viemään vähän pidemmälle kuin pelkästään peruskysymyksiin... hyvä ihmistuntija” (X1 2017.)

”Utalias... osaa esittää kysymyksiä, ylipäättänsä kiinnostaa se ihminen joka penkin toisella puolella istuu...” (X2 2017.)

”Se on varmaan sellanen joka osaa kaivaa siitä henkilöstä sellaset asiat, joista käyttäjäyritys on kiinnostunut, sekä selvittää se, että minkälaiset käytännön edellytykset sillä henkilöllä on menestyä siinä tehtävässä ja sitten että vastaako sen henkilön kertomus mahdollisesti sitä että mitä henkilö osaa... psykologista silmää kaivataan” (X3 2017.)

”Sellanen joka osaa esittää tarpeeksi avoimia kysymyksiä, toiminnan kuvailuun tähtääviä kysymyksiä, joista sit saa hyvää tietoa... osaa myöskin siinä samalla kertoo siitä tehtävästä ja myydä sitä yritystä ja tehtävää sille hakijalle... tietysti myydä mutta antaa realistinen kuva siitä tehtävästä... hyvä haastattelija tekee kaksisuuntaista kommunikaatiota siitä tilanteesta, että ei pelkästään kysymys ja vastaus vaan saa aikaan hyvän keskustelun, sit tietysti hyvä haastattelija niin räätälöi sen haastattelun ja ne kysymykset aina sen tehtävän mukaan...” (X4 2018.)

”Haastattelijan täytyy perehtyä asiakasyritykseen ja työtehtävään... Täytyy tietää ja ehkä jopa käydä paikan päällä siellä yrityksessä, ehkä tietää siitä ympäristöstä ja työtiimistä mihin se uus työntekijä olis tarkoitus palkata, sit toki ottaa huomioon kaikki asiakasyrityk-

sen antamat toiveet... Hyvä haastattelija esittää lyhyesti meidän yrityksen, kertoo asiakasyrityksestä ja työtehtävästä... kysyy tietyt kysymykset, jotka on oleellisia tehtävään liittyen.” (X5 2018.)

”Hyvä haastattelija on helposti lähestyttävä, että se kokee se haastateltava että hänen on helppo puhua tälle ihmiselle, ja semmonen ehkä ketä pystyy sieltä haastattelun niinkun käydessä niin saada mahdollisimman paljon irti siitä haastateltavasta ja saada semmosii meille ehkä tarpeellisii asioita kautta tietoja siitä, mut ehkä ennen kaikkee mun mielest se et just se haastateltava kokee et se pystyy puhuu niistä asioista mitä me just halutaan tietää.” (X6 2018.)

Opinnäytetyön kannalta näissä vastauksissa on olennaista ja keskeistä tietoa. Kun vastauksista poimitaan ominaisuuksia, voidaan nähdä yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja sen kannalta, että millainen hyvä haastattelija on. Samankaltaista on se, että hyvä haastattelija on hyvä ihmistuntija ja ammattitaitoinen työntekijä. Vastaukset tukevat teoriaa siitä, että hyvä haastattelija selvittää hakijasta ne tiedot, jotka ovat olennaisia siinä tehtävässä, jonka pohjalta haastateltavaa arvioidaan. Toisaalta hyvä haastattelija on ”helposti lähestyttävä”, ”utelias”, ”tarkka” ja ”avoin”.

Vastauksissa on myös eroa sen suhteen, että kuinka tarkasti kysymykseen ”millainen” vastataan. Esimerkiksi tarkkuus on ihmisen luonteenpiirre. Marin mainitsi yhden hyvän haastattelijan luonteenpiirteeksi juuri tarkkuuden. Tämä on tarkka vastaus, koska se kuvaa ihmisen luonnetta. Se vastaa kysymykseen, millainen joku on niin tarkasti kuin yhdellä sanalla on mahdollista. Kun taas esimerkiksi haastateltava X4 kuvaa sitä, mitä joku tekee. Se ei vastaa tarkasti kysymykseen ”millainen”, koska teot ja tekeminen ovat luonteenpiirteiden seurauksia, eivät luonteenpiirteitä. Jälkeenpäin ajatellen, opinnäytetyön kannalta olisi ollut aiheellista kysyä tarkentavia kysymyksiä tilanteessa, jossa haastateltava kuvailee mitä hyvä haastattelija tekee, sen sijaan, että kertoisi millainen hän on.

7.3.4 Hyvän haastattelijan erityistaidot

Kysyttäessä, millaisia erityistaitoja hyvällä haastattelijalla on, tyypillisimpiä erityistaitoja olivat sosiaalisuus, ihmisten lukutaito, kuunteleminen, tarkkaavaisuus ja alan tuntemus. Tähän kysymykseen sain kysymystä numero 3 tukevia vastauksia. Tämä on olennaista opinnäytetyön kannalta, koska se lisää haastatteluista saatujen tietojen luotettavuutta.

”Erityistaidot tulee siitä alatuntemuksesta, siinä on paljon sellasia asioita mitä hyvällä haastattelijalla tulee olla kysyäksään oikeet kysymykset... sen pitää olla hyvä ihmistuntija... pitää olla tarkka, mut pitää olla hyvä ulosanti ja pitää pystyä osata kuunnella” (Marin 2017.)

”Osaa eläytyä haastateltavan rooliin ja juuri tätä tällaista psykologista taitoa et osataan katkoa vähän syvemmälle sellasta intuitiota että osataan arvata enemmän kuin näkyy. Huolellisuutta vaaditaan tietysti ja sellanen sopiva asenne, että tarvitaanko sinne vähän hyökkäävämpää otetta tai sitten toiseen suuntaan menevää, se pitää sen tehtävän mukaan osattava paneutua” (X3 2017.)

”Kiinnostus ihmiseen, sitten tota kaikki sellanen verbaaliset taidot... myös semmoset tuntosarvet, että osaa lukee ja tulkita elekieltä” (X2 2017.)

7.3.5 Erityistaitojen havaitseminen ja tunnistaminen

Kysymyksessä numero 5 kysyttiin, miten hyvällä haastattelijalla esiintyviä erityistaitoja havaitaan ja tunnistetaan. Kysymys perustuu teoriaan hiljaisen tiedon sitouttamisesta. Sen mukaan olennainen hiljainen tieto pitäisi pystyä havaitsemaan organisaatiossa, ennen kuin sitä edes voidaan yrittää sitouttaa. (Virtainlahti 2009, 79.)

”No toki ite niinkun kattoo sitä ihmistyyppiä kun itse niinku haastattelee tiimiin työntekijöitä, niin kun kattoo sitä tyyppiä niin se oikeesti on sellanen sosiaalinen ja totta kai niin kuin missä tahansa työssä pitää tulla sen tiimin kanssa toimeen... Täytyy olla ulospäin suuntautunut ihminen...” (Marin 2017.)

”Meillä on ensinnäkin sellasta pientä persoonallisuustestia, joka teetetään näillä konsulteiksi aikovilla, siitä vähän nähdään missä liikutaan... mutta kyllä sen siitä henkilön esiintymisestä ja oivaltamisesta haastattelun kulusta ja siinä voi tietysti kokeilla kaikenlaista henkilölle esittää ja että miten henkilö siihen sitten mahtaa suhtautua. Siitä voi sitten arvata, että onko se psykologinen tai onko sillä sellasta pelisilmää mitä paljonkin tarvitaan.” (X3 2017.)

”Aika lailla, et millanen verbaliikka... et miten se ihminen itseään tuo ilmi, jos se henkilö jota me rekrytoidaan ei kysy mitään lisäkysymyksiä niin monesti se ei kieli mistään uteliaisuudesta” (X2 2017.)

Olennaista tietoa vastauksissa oli, että hyvä haastattelija tunnistetaan esimerkiksi persoonallisuustesteillä. Persoonallisuustestien tarkemmasta sisällöstä ei ole tietoa. Haastatteluissa Marin, X2 ja X3, hyvän haastattelijan tunnistaminen perustui esimiesasemassa olevan henkilön näkemykseen.

7.3.6 Erityistaitojen merkitys ja alkuperä

Kysymyksissä 6–8 kysyttiin erityistaitojen merkityksestä ja alkuperästä. Kysyttäessä, millainen vaikutus erityistaidoilla on haastattelun tavoitteen kannalta, kaikki haastateltavat olivat eri tavalla esitettyjen mielipiteiden kautta sitä mieltä, että haastatteluun liittyvät erityistaidot ovat ratkaisevassa roolissa haastattelun tavoitteen kannalta. Haastattelun tavoitteisiin päästään erityistaitojen avulla. Sana ”ratkaiseva” toistui vastauksissa.

Kun kysyttiin, mistä erityistaidot ovat peräisin, erityistaidot olivat luonteenpiirteitä tai opittuja taitoja. Taidot on opittu joko työelämässä tai työelämän ulkopuolella.

”Mä jotenkin ajattelen, et se on monesti niinkun sellanen luonteenpiirre, joka tulee siitä kun sä kasvat... sitten jotkut luonnollisesti oppii uteliaammaksi työn kautta jos siitä on hyötyä, jos ajatellaan vaikka et monet on meillä itse myyntitaustasia, niin myynnissä on tosi tärkeitä et osaa kysyä oikeet kysymykset, mutta en osaa sanoa et lisääks se oikeesti uteliaisuutta, vaan mä jopa aattelen et se saattaa olla joko luontasta tai sit se ei ole, en osaa sanoa.” (X2 2017.)

Kysymyksessä numero 8 kysyttiin hyvän haastattelijan erityistaidoista merkityksestä yritykselle, tähän kysymykseen sain yleisesti ottaen samoja vastauksia, kuin kysymykseen 6. Vastaukset olivat lyhyitä, muutaman sanan lauseita, eikä niissä ollut tutkimuksen kannalta olennaista lisätietoa.

7.3.7 Haastattelutaitojen säilyttäminen

Kysymyksessä numero 9 kysyttiin suoraan, mitä menetelmiä yrityksellä on haastattelutaitojen sitouttamiseksi. Osa haastateltavista ei osannut vastata kysymykseen siten, että siitä olisi saanut opinnäytetyön kannalta merkityksellistä tietoa syventävistä tai avaavista kysymyksistä huolimatta. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että menetelmiä sitouttaa haastatteluosaamista ei ollut yrityksessä. Kaksi haastateltavaa kertoi, että yrityksessä oli

haastattelutaidon kehittämiseen tähtäävää koulutusta, mutta se ei ole sama asia kuin yksilön oman osaamisen siirtäminen organisaatiolle.

”No siis mä en osaa edes vastata tohon” (X6 2018.)

”Mä väittäisin et meil ei ehkä oo ihan semmosta systemaattista niinku konstia et miten niinku toimittais jos vaikka joku konsultti lähtis pois...” (X5 2018.)

”Haastatellaan ajoittain ristiin, elikkä silleen että siinä onkin kaksi haastattelijaa samaan aikaan jolloin sitä niinku oppia ja ajatusta pääsee jakamaan... semmosta niinkun opittua uteliaisuutta voi niinku ehkä jollain tavalla lisätä sellaselle jolle se ei ole niin luontasta ja sit se myös, niin, ehkä sitä kautta että kun siinä on kaksi haastattelijaa niin kun toinen huomaa saavansa, et se henkilö joka ei ole niin utelias niin huomaa että se uteliaampi ja syvemmälle kaivava saakin ihmisestä enemmän irti, niin se voi lisätä sen toisen ihmisen pyrkimystä tulla uteliaammaksi...” (X2 2017.)

Haastattelussa X2 voidaan havaita hiljaisen tiedon sitouttamisesta kertovan teorian mukaista toimintaa. Hiljainen tieto siirtyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Moilanen ym. 2005, 34) Havaittavaa on kuitenkin se, että mikäli vuorovaikutuksen vaikutusalue rajoittuu kahteen ihmiseen koko organisaatiosta, siirretyn hiljaisen tiedon määrä ei ole kovin merkittävä. Pohdittavaa on myös se, onko tavoitteena sitouttaa hiljaista tietoa, vai ainoastaan haastatella tehokkaasti. Lisäksi, kysyttäessä hiljaisen tiedon sitouttamisen haasteista, X2 vastasi seuraavalla tavalla:

”Sillon jos puhutaan nimenomaan tosta uteliaisuudesta, kun se on enemmän tollasta luonteenpiirrettä niin se ei oo mun mielestä semmonen konkreettinen taito, minkä pystyis oppimaan. Et jos meillä ois tietty struktuuri niin semmosen rungon opettaminen ois helpompaa kuin jos sun luontainen käytös muuttuisi.” (X2 2017.)

Suurin osa henkilöistä vastasi, että hiljaista tietoa ei sitouteta yrityksessä tai vastasi kysymykseen 9 siten, että sitouttamisesta ei voitu edes puhua. Tällöin asiaa ei voitu käsitellä haastattelussa. Mikäli haastateltava ei osannut kertoa, mitä menetelmiä yrityksessä oli haastatteluosaamiseen liittyvien erityistaitojen sitouttamiseksi, pyrin kysymään, miksi niitä ei mahdollisesti ollut. Tai voisiko sellaisia olla. Kysyin myös, että voisiko taidoissa olla eroja siltä osin, että mitä niistä voi sitouttaa ja mitä ei.

”Emmä näkis että on semmosia, toki jokainen ihminen on yksilö ja jokaisella on lapsuudesta ja elämän varrelta opittuja omia tapoja ja taitoja, jotka on vaikea sitouttaa mutta jos puhutaan puhtaasti ammatillisesta osaamisesta niin kyllä ne on monistettavissa... no ehkä se kiire on taas se hyvä tekosyy et miks niitä ei monisteta” (Marin 2017.)

Moilanen ym. Kirjoittaa, että hiljaisen tiedon siirtämiselle tulisi varata riittävästi aikaa. (Moilanen ym. 2005, 34–35.) Jos aikaa ei ole, hiljaisen tiedon siirtämisestäkin tulee hankalaa.

X5 kertoi, että johtuen toimipisteiden hajautetusta sijoituksesta ja konsulttien itsenäisestä toiminnasta osaamisen siirtämistä ei tapahtunut. Tämä johtui siitä, että työntekijät tekivät töitä erossa toisistaan. (X5 2018) Teoriassa mainittiin, että jotta hiljaista tietoa voidaan siirtää, organisaation jäsenten tulisi olla vuorovaikutuksessa keskenään. (Moilanen ym. 2005, 34–35.)

”Viime kädessä päätöksentekotaito.” (X2 2017.)

”Jokainen on kuitenkin oma persoonansa ja se oma persoona vaikuttaa siihen työskentelyyn ja se on sellanen asia mitä nyt ei kukaan toinen pysty itelleen ottamaan” (Mattila 2017.)

Taidoissa oli vastausten perusteella eroja siltä osin, mistä taidot olivat peräisin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos taidot olivat peräisin työelämästä ja opittu töissä, niin silloin niitä voi opettaa myös muille. Mutta mikäli kyseessä oli luonteenpiirteestä johtuva taito, sen siirtäminen yritykseen on haastavaa. Ne haastateltavat, jotka persoonallisuuteen liittyvistä ominaisuuksista olivat sitä mieltä, että luonteenpiirteitä, persoonaa tai yksilöllisyyttä ei voida siirtää muille.

Lopuksi kysyttiin myös, millaista haastatteluun liittyvää osaamista yritys kaipaisi itselleen. Tällä kysymyksellä koetan tarkistaa, mikäli yrityksessä kaivattaisiin haastatteluosaamista ja tätä kautta selvittää, onko haastatteluosaamisen säilyttämisellä tai siirtämiselle edes tarvetta. Haastateltavat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että yritys kaipaisi itselleen juuri ammatillista ja omiin asiakkaisiin liittyvää osaamista.

Haastattelussa X6 kanssa selvisi, että hän kaipaisi itselleen esimiestasoisten henkilöiden haastatteluun liittyvää osaamista. (X6 2018.)

”Monipuolisuus, kyky monialaiseen toimintaan.” (Mattila 2017.)

”Ammattikohtaista osaamista, maailma muuttuu, ammatit muuttuu... välineiden käyttämiseen, tietotekniikan osaaminen” (Marin 2017.)

X5 kertoi, että hän toivoisi toisinaan koulutusta tai tilaisuuksia, joissa ”lyötäisiin viisaat päät yhteen” ja jaettaisiin yhteisiä kokemuksia liittyen haastattelukokemuksiin. (X5 2018.)

Koska haastateltavat vastasivat, että uutta osaamista kaivattaisiin, se osoittaa, että hiljaisen tiedon siirtämiselle olisi käyttöä. Vastauksissa ei kuitenkaan ilmene, onko yrityksessä muilla henkilöillä sellaista osaamista, jota haastateltavat kaipaivat itselleen.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan KvaliMOTV- sivuilla annetun teorian kannalta. Tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida tutkimusmetodin, tutkimusvastausten pysyvyyden sekä johdonmukaisuuden näkökulmasta. (KvaliMOTV.) Arvioin, että tutkimusmetodi on luotettava siltä osin, että haastattelut on tehty haastateltavien äidinkielellä. Lisäksi haastatteluissa käytettiin sanastoa, joka on liike-elämässä yleisesti tunnettua. Ajallisen reliabiliteetin osalta on sanottava, että mikäli tutkimustuloksiin tulisi suhtautua kuin tieteilisiin havaintoihin, joiden paikkansapitävyys on ajasta riippumaton niin tähän ei voida luottaa ohessa mainituista syistä:

- Henkilöstöhallintoala on hyvin uusi liiketoiminnan ala.
- Tutkimustulokset ja tutkimusmenetelmä on sidottu nykyajan ja tämän hetken ihmisten kulttuuriseen ja biologiseen kontekstiin, joka todennäköisesti tulee muuttamaan.

Mitä tulee tulosten johdonmukaisuuden arviointiin, niin tutkimuksessa käytetyt muuttuvat välineet olivat ainoastaan syventävien kysymysten käyttö. Muulta osin tutkimus suoritettiin samoilla välineillä: haastatteluhaavake, haastattelija itse, nauhuri.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöpalvelualalla siirretään haastattelusaamiseen liittyvää hiljaista tietoa. Tämän tavoitteen kannalta on tärkeä mainita, että osa tavoitetuista henkilöstöpalveluyrityksistä ei ollut kiinnostunut tutkimukseen. Lisäksi

tavoitin vain sellaisia henkilöstöpalveluyrityksiä, jotka olivat pääkaupunkiseudulla. Näin ollen en saanut tutkimustuloksia niistä yrityksistä, jotka joko rajattiin pois tai jotka rajasivat itsensä pois tutkimuksesta. Tällöin epävarmuustekijäksi jäi, voisiko näillä yrityksillä olla tutkimuksen tavoitteen kannalta oleellista tietoa.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää HR-yritysten menetelmiä säilyttää ja siirtää rekrytointihaastatteluista tekevien työntekijöiden osaamista. Sen perusteella, mitä haastatteluista on pääteltävissä, yhdessäkään yrityksessä ei ole käytössä organisoitua hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmää, mutta niissä oli hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä. Hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta olennaista on havaitseminen ja mallittaminen. (Toivonen & Asikainen 2004, 73.) Haastateltavat pystyivät selkeästi kertomaan, että tärkeimmät haastattelutaidot olivat ihmistenlukutaito ja sosiaalisuus. Näin ollen yrityksissä tapahtui ainakin havainnointia ja tunnistamista.

X3 kertoi myös, että käytössä oli psykologisia testejä rekrytointia tekevien henkilöstökon-sulttien rekrytointin yhteydessä. Testien sisällöstä ei ole tarkemmin tietoa, mutta niitä käytetään sellaisten ihmisten havaitsemiseen, joilla on psykologista silmää. Näin ollen tällaisia psykologisia testejä voidaan pitää haastatteluosaamisen havaitsemiseen, koska psykologinen silmä on olennaista haastatteluosaamisen kannalta. (X3 2017.)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että haastatteluosaaminen, oli se siirrettävissä tai ei, on ratkaisevassa asemassa haastattelun onnistumisen kannalta ja haastattelut ovat ratkai-sevassa asemassa yrityksen liiketoiminnan kannalta. Esimerkiksi Vaahtio mainitsee, että haastattelu on rekrytointin tärkein vaihe. (Vaahtio 2007, 78.) Näin ollen on ristiriitaista, että ratkaisevaa osaamista ei pyritä siirtämään yritykseen osaavalta henkilöstöltä. Syyksi kerrottiin joko kiire (Marin 2017) tai se, ettei asiaa ollut edes ajateltu (X6 2017) tai sitten se, että koettiin ettei haastattelutaitoja voida siirtää. (Mattila 2017.) Mattilan näkemys on yhdenmukainen teorian kanssa siltä osin, että kaikkea hiljaista tietoa ei voidakaan siirtää, koska tieto liittyy ihmisen persoonaan tai se on opittu varhaislapsuudessa. (Koivunen 1997, 94–95.)

Haastatteluiden kautta tuli esille, että strategioita ja prosesseja käsitellään paljon kirjalli-suudessa ja teoriassa, mutta käytännössä niistä ei juuri puhuta. Haastatteluissa ilmeni,

että ihmiset toimivat konkreettisten käytännön syiden vuoksi, eivät niinkään teoreettisten mallien mukaan. He vetosivat käytäntöön ja kokemuksiin, eivät esimerkiksi yrityksen strategiaan perustellessaan toimintaansa.

Haastatteluiden vastaukset puoltavat sitä, että työhaastattelijat tekevät haastatteluita omalla persoonallaan, kuten Mikko Markkasen teoriassa todetaan. (Markkanen 2009, 133.) X6, henkilöstökonsultti, kertoi, että hän vain on oma itsensä haastattelussa. Vastaus on hyvin tyhjentävä ja siihen on vaikea esittää syventäviä kysymyksiä, koska sen syvemmälle tuskin voi mennä.

Mitä tulee tutkimuksen materiaalin kylläntymispisteeseen, se saavutettiin osittain. Toisaalta haastateltavat ilmaisivat samoja asioita, mutta jokaisessa haastattelussa ilmeni myös jotain uutta. Näin ollen tutkimuksen saturaatio ei täyttnyt kokonaan.

Liittyen laadulliseen tutkimukseen ja siihen, mitä tutkimuksessa olisi voinut tehdä toisin, (Hirsijärvi ym. 2007, 257.) niin on mainittava, että opinnäytetyön alkuvaiheessa sen aihe oli hiljaisen tiedon sitouttaminen. Mutta opinnäytetyön loppuvaiheessa ja teoriaan tutustumisen myötä ilmeni, ettei tiedon siirtämisestä ja säilyttämisestä puhuttaessa voida käyttää ilmaisua sitouttaminen. Tämä aiheutti sen, että tietyissä opinnäytetyön kohdissa puhutaan sitouttamisesta, kuten esimerkiksi haastattelulomakkeessa. Opinnäytetyön yhdenmukaisuuden osalta tämän asian olisi voinut tehdä toisin ja puhua vain hiljaisen tiedon siirtämisestä tai säilyttämisestä. Haastattelutilanteissa sitouttamisesta puhuminen ei kuitenkaan aiheuttanut epäselvyyksiä.

Toinen asia, minkä olisi voinut muuttaa tutkimuksessa olisi yksi lisäkysymys kaavakkeeseen. Olisi ollut johdonmukaista kysyä: ”Onko yrityksessä sellaista osaamista, jonka tahtoisit itsellesi?” Tämä olisi ollut hyvä tapa selvittää, mikäli hiljaisen tiedon siirtämiselle olisi tarvetta toiseen suuntaan, eli yritykseltä työntekijälle. Tähän liittyen olisi voitu kysyä myös ”Onko sinulla sellaista osaamista, jonka tahtoisit opettaa muille?”. Tämä kysymys olisi voinut paljastaa lisätietoa siitä, kokeeko haastateltava hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeelliseksi organisaation osaamis pääoman kasvattamisen kannalta ja tunnistaako haastateltava itse omaa osaamistaan suhteessa muihin.

Tutkimuksen tarkastelujaksossa tulisi käsitellä, millaisia rajoituksia liittyi tutkimusmenetelmään ja miten sitä voisi jatkossa kehittää. (Hirsijärvi ym. 2007.) Tähän liittyen, rajoitaviksi tekijöiksi kohdattiin tietolähteiden vaikea tavoitettavuus. Olisi ollut tutkimuksen

kannalta edullista tavoittaa enemmän kokeneempia HR-työntekijöitä ja erityisesti esimiesasemassa olevia tietolähteitä. Opinnäytetyön kannalta olisi voitu koettaa tavoittaa suurempi määrä HR-työntekijöitä ja valita heistä kaikista kokeneimmat.

Lisäksi haastateltaville olisi voinut antaa etukäteen sähköpostilla kysymyskaavakkeen ja aiheeseen liittyvää pohdintamateriaalia. Tämä olisi mahdollistanut haastateltavien varautua paremmin haastatteluun, jolloin heidän vastauksensa olisivat voineet olla laadukkaampia.

Tutkimuksen kautta voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että hiljaisen tiedon siirrolle olisi käyttöä ja halua kohdeyrityksissä. Menetelmänä voitaisiin käyttää esimerkiksi sosiaalisaatiota, jossa ihmiset vaihtavat kokemuksiaan. (Moilanen ym. 2005, 36.)

9 Lopuksi

Lopuksi otan kantaa tutkimukseni alkuun eli johdantoon. Ensinnäkin tutkimuksen tavoite saavutettiin: tutkin itseäni kiinnostavaa aihetta ja sain siihen liittyviä vastauksia.

Toiseksi mainitsin, että tutkimus olisi tärkeä liiketalouden toiminnan kannalta. Tämä osoittautui vääräksi arvioksi, koska yliarvioin yritysten strategiset valmiudet. Toisaalta jos en olisi pitänyt tutkimusta merkityksellisenä, en olisi edes tutkinut asiaa. Kolmanneksi, opinnäytetyön alussa olin sitä mieltä, ettei hiljaista tietoa voida siirtää. Tässä olin väärässä, koska teoriassa tuli hyvin nopeasti selväksi, että sitä voidaan siirtää ihmiseltä toiselle. Hiljainen tieto on kokemuseräistä ja kokemus on aina yksilöllinen.

Lisäksi huomasin tutkimuksen loppupuolella, että hiljaiseen tietoon liittyvän teorian yhdistäminen käytännön tutkimukseen on hieman haastavaa tai jossain määrin myös merkityksetöntä. Tulkitsin sen niin, että hiljainen tieto on osaamista, joten olisin aivan hyvin myös voinut käyttää teoriaosassa vain ”osaamiseen” liittyvää teoriaa. Kuitenkin koska hiljainen tieto kiinnosti minua tutkimuksen alussa, otin sen pohjaksi tutkimukselle, ja koska osaaminen on hiljaista tietoa, en nähnyt aiheelliseksi koko hiljaisen tiedon teorian hylkäämistä.

Vaikka hiljainen tieto ei näkynytäkään haastatteluissa konkreettisina teoriaan viittaavina vastauksina, sen vaikutus kuhunkin haastateltavaan oli havaittavissa epäsuorasti ja mahdollista tuoda esiin jälkeinpäin vastausten merkitysten pohtimisen kautta.

Huomasin jälkeinpäin, että tutkimukseni pyrkii kyseenalaistamaan koko ihmisolemuksen siltä osin, mikä meissä on erityistä ja mikä ei. Mikäli ihmisen taidot voidaan siirtää yritykseen sellaisenaan kaikkien käyttöön, niin silloinhan ne ovat vain työkaluja. Kuitenkin jos on sellaisia taitoja ja ominaisuuksia, jotka ovat alan huipputasoa ja niitä ei voida kellekään luovuttaa, on kyseessä jotain ainutlaatuista. Tällöin ainoa keino pitää taidot yrityksessä on sitouttaa koko ihminen yritykseen.

Lähteet

Ammattinetti. Henkilöstökonsultti. [Http://www.ammattinetti.fi/ammattit/dtail/19/1/248d847a0a65344600ffbbe15d596c02.jsessionid=595AB8935154D46959E63835170086AA](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/dtail/19/1/248d847a0a65344600ffbbe15d596c02.jsessionid=595AB8935154D46959E63835170086AA). Luettu 6.11.2017.

Duunitori. Ansioluettelomalli – näin teet hyvän ansioluettelon. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakuopas/ansioluettelo/hyva-ansioluettelo/>. Luettu 12.11.2017

Duunitori. Työhaastattelu. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakuopas/tyohaastattelu/>. Luettu 17.11.2017.

Goleman, Dan 2011. Motivation: what motivates us? Psychology today 28.1.2011. <https://www.psychologytoday.com/blog/the-brain-and-emotional-intelligence/201112/motivation-what-moves-us>. Luettu 12.11.2017.

Henkilöstöpalvelualan työehtosopimus 2017. Finlex 17.1.2017. [Http://www.finlex.fi/data/tes/PT30tyovoim1702_0.pdf](http://www.finlex.fi/data/tes/PT30tyovoim1702_0.pdf). Luettu 6.11.2017.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. laitos. Tammi, Helsinki.

HLP. Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry. [Http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/yleista-henkilostopalvelualasta.html](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/yleista-henkilostopalvelualasta.html). Luettu 6.11.2017.

Honkanen, Henry & Nyman, Kai 2001. Hyvän Henkilöarvioinnin käsikirja. Suomen Psykologiliitto, Helsinki.

Koivunen, Hannele 1997. Hiljainen Tieto. Otava, Helsinki.

Kvalimotv 2018. Kaikille avoin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html). Luettu 24.8.2017.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2). Luettu 12.11.2017.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 6.painos. Edita, Helsinki.

Niitamo, Petteri 2003. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOYpro, Helsinki.

Moilanen, Raili & Tasala, Markku & Sanna, Virtainlahti 2005. Hiljainen Tieto Näkyväksi. Edita, Helsinki.

Moster, Helena 2012. Miten välttää virherekrytointi? Tivi 17.9.2012.
[Http://www.tivi.fi/Arkisto/2012-09-17/Miten-v%C3%A4litt%C3%A4%C3%A4-virherekrytointi-3194628.html](http://www.tivi.fi/Arkisto/2012-09-17/Miten-v%C3%A4litt%C3%A4%C3%A4-virherekrytointi-3194628.html). Luettu 17.11.2017.

Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus. Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31 (3), 1–10. 31.3.2012. <https://journal.fi/inf/article/download/7079/5613>. Luettu 23.7.2017.

Saari, Mauri 2005. Pääkäytöt. Työnantajan ja palkansaajan opas. Edita, Helsinki.

SSY. Mitä on suorahaku?. <http://www.ssy.fi/suorahaku>. Luettu 6.11.2017.

TELA. Työkyvyn muodostuminen. <https://www.tela.fi/tyokyky>. Luettu 12.11.2017

Tiedon siirtäminen vaatii ohjausta. Talouselämä 3.8.2014. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/tiedon-siirto-vaatii-ohjausta-3459545>. Luettu 27.8.2017.

Toivonen, Veli-Matti. & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – Kehittämisen uusi taso. Mieli-Kirjat, Helsinki.

Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Parkkinen, Piia 2014. Rekrytointiprosessi. TTL. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx. Luettu 4.11.2017

Vahtio, Eeva-Leen. 2007. Pestaa Paras – Rekrytinnin opas esimiehelle. Edita, Helsinki.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Haastattelut

Marin Miika, 2017, Asiakkuuspäällikkö, Opteam, 1.12.2017

Mattila Juha, 2017, HR-asiantuntija, VMP, 7.12.2017

Henkilö X1, 2017, Henkilöstökonsultti, Yritys X2, 20.12.2017

Henkilö X2, 2017, Rekrytointipäällikkö, Yritys X2, 21.12.2017

Henkilö X3, 2017, Toimitusjohtaja, Yritys X3, 22.12.2017

Henkilö X4, 2018, Rekrytointikonsultti, Yritys X4, 3.1.2018

Henkilö X5, 2018, Henkilöstökonsultti, Yritys X5, 4.1.2018

Henkilö X6, 2018, Henkilöstökonsultti, Yritys X6, 4.1.2018

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

Kysymyskaavake haastatteluosaamiseen liittyvän hiljaisen tiedon sitouttamisesta henkilöstöhallintoalalla

Yleistiedot:

1. Nimi
2. Toiminimi
3. Työkokemus henkilöstöpalvelualalla vuosissa
4. Aika ja paikka

Tutkimuskysymykset:

1. Ketkä tekevät yrityksessä vuokratyöläisten työhaastattelut?
2. Mikä on työhaastattelun merkitys ja tavoite yrityksessä?
3. Millainen on hyvä haastattelija?
4. Millaisia erityistaitoja hyvällä haastattelijalla on?
5. Miten nämä erityistaidot havaitaan ja tunnistetaan?
6. Millainen vaikutus erityistaidoilla on haastattelun tavoitteen kannalta?
7. Mistä erityistaidot ovat peräisin?
8. Mikä on erityistaitojen merkitys yritykselle?
9. Mitä menetelmiä yrityksessä on näiden erityistaitojen sitouttamiseksi?
10. Mitä haasteita erityistaitojen sitouttamisessa on?
11. Onko sellaisia erityistaitoja, jotka eivät ole sitoutettavissa? Miksi?
12. Millaista haastatteluun liittyvää osaamista yritys kaipaisi itselleen?